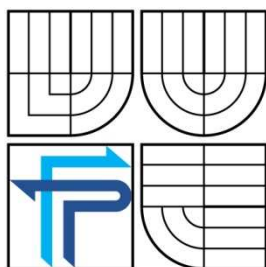


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

OSOBNOST ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA

PERSONALITY OF SUCCESSFUL MANAGER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LENKA JANÁČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PHDR. ING. JIŘÍ POKORNÝ, CSC.

BRNO 2009

Sem přijde
zadání

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá sestavením návodu pro manažery. Konkrétním doporučením technik, které mají pomoci k tomu, aby se jejich činnost stala efektivnější a přínosnější. Řešení části týkající se konkrétního obchodního vedoucího vyplývá z rozboru pracovních snímků dne manažera. Návrhy týkající se všeobecně českých řídicích pracovníků vychází z dotazníkového šetření, následného vyhodnocení výsledků a nalezení nejvhodnějších technik umožňujících zefektivnění pracovních činností a které mohou vést k úspěšnější kariéře.

ABSTRAKT

This bachelor's thesis deals with composition of guide-book for managers. With concrete recommendation of techniques which should help their activities to be more effective and profitable. The solution of the part related to particular director results from analysis of his working days. Recommendations related to Czech managers generally result from a questionnaire, following evaluation of the data and findings of the most suitable techniques enabling increases in efficiency of working activities and which can help the manager to the more successful carrier.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, role manažera, osobní potenciál, leadership, funkce manažera, kompetence, osobnost manažera

KEY WORDS

management, managerial roles, personal potential, leadership, manager's functions, competences, manager's personality

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

JANÁČKOVÁ, L. *Osobnost úspěšného manažera*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 81 s.

Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Olomouci dne 18. května 2009

.....

Podpis

OBSAH

Úvod	8
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	10
1.1 DEFINICE MANAŽERA	10
1.2 OSOBNOST MANAŽERA	11
1.2.1 Rysy osobnosti manažera	11
1.2.1.1 Schopnosti, dovednosti a znalosti.....	11
1.2.1.2 Vlastnosti	12
1.2.1.3 Potřeby, motivy, postoje, hodnoty	14
1.2.2 Poznání osobnosti umožňuje:.....	15
1.2.3 Osobnost člověka formují tři skupiny faktorů:.....	15
1.3 ROLE, FUNKCE A DOVEDNOSTI MANAŽERA	16
1.4 DENNÍ PROGRAM.....	20
1.5 MANAŽER V POZICI LEADERA.....	21
1.6 TŘI DIMENZE MANAŽERŮ	22
1.6.1 IQ dovednosti – zacházení s problémy, penězi a úkoly	22
1.6.2 EQ dovednosti – zacházení s lidmi	23
1.6.3 PQ dovednosti – získávání moci k uskutečňování věcí	23
1.6.4 MQ dovednosti – řízení své cesty	24
1.7 DRUCKEROVA FILOSOFIE	25
1.7.1 O penězích.....	25
1.7.2 O managementu.....	26
1.7.3 O znalostech	26
1.7.4 O jednotlivci	26
1.8 OSOBNÍ POTENCIONÁL MANAŽERA	27
1.9 OSOBNÍ ROZVOJ MANAŽERA	27
1.9.1 Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb	27
1.9.2 Plán rozvoje.....	27
1.9.3 Realizace osobního rozvoje.....	27
1.9.3.1 Získávání zkušeností	27
1.9.3.2 Vzdělávání.....	27

1.9.4 Hodnocení výsledků rozvoje	28
2. ANALÝZA VEDOUCÍHO PRODEJNY	29
2.1 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO OBJEKTU	29
2.1.1 Manažer	29
2.1.2 Společnost	29
2.2 POPIS PŘEDMĚTU ZKOUMÁNÍ NA ZÁKLADĚ ANALÝZY DOKUMENTŮ	31
2.2.1 Pondělí.....	31
2.2.2 Úterý	33
2.2.3 Středa.....	35
2.2.4 Čtvrtek	36
2.2.5 Pátek	37
2.3 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA NÁSTROJŮ, METOD A VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH OBLASTÍ ZKOUMÁNÍ.....	38
2.4 ZÁSADNÍ ZJIŠTĚNÁ FAKTA	38
2.5 VYHODNOCENÁ POZITIVA A NEGATIVA.....	39
2.5.1 Pozitiva.....	39
2.5.2 Negativa.....	39
3. ANALÝZA SOUČASNÝCH ČESKÝCH MANAŽERŮ	40
3.1 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO OBJEKTU V ŠIRŠÍM POJETÍ	40
3.2 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍHO SOUBORU RESPONDENTŮ.....	41
3.3 NÁSTROJE A METODY SLOUŽÍCÍ K ZÍSKÁNÍ INFORMACÍ	43
3.4 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	44
3.5 NEJZÁSADNĚJŠÍ ZJIŠTĚNÁ FAKTA.....	52
3.6 VYHODNOCENÁ POZITIVA A NEGATIVA.....	53
3.6.1 Pozitiva.....	53
3.6.2 Negativa.....	53
4. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ČINNOSTI VEDOUCÍHO PRODEJNY	55
4.1 ZLEPŠENÍ PRÁCE S ČASEM.....	55
4.1.1 Time management	55
4.1.2 Vytvoření harmonogramu činností.....	55
4.1.3 Týdenní plánování	56

4.2 VEDENÍ PORAD.....	57
4.3 PŘESUN ČINNOSTÍ NA PROVOZNÍHO PRODEJNY.....	58
5. VŠEOBECNÉ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRO MANAŽERY.....	60
5.1 VZDĚLÁVÁNÍ.....	60
5.1.1 Knihy	60
5.1.2 Časopisy	61
5.1.3 Internetové portály	61
5.2 MANAŽERSKÉ TECHNIKY	62
5.2.1 Analýza STEP	62
5.2.2 Mřížka trhu a produktu	63
5.2.3 Rozhodovací strom.....	64
5.2.4 Technika dvojitého žebříku	65
5.2.5 Balanced scorecard (BSC).....	65
5.3 ROZVINUTÍ ASERTIVNÍHO JEDNÁNÍ	68
5.4 ROZVOJ DOVEDNOSTÍ PRO LEADERSHIP.....	70
6. ZÁVĚR.....	72
7. LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE.....	73
8. SEZNAM ZKRATEK.....	76
9. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	77
10. SEZNAM PŘÍLOH	78
Příloha č.1.....	79

Úvod

Jakékoliv téma týkající se managementu je velmi aktuální, protože v současné době je možné najít v každé firmě s více zaměstnanci hned několik manažerů. Ne všichni ovšem svou práci vykonávají dobře. Může to být způsobeno tím, že pro svou práci nemají dostatečné vzdělání či potřebnou kvalifikaci, nejsou dostatečně motivováni, a tedy nepracují efektivně, nemají potřebné podmínky pro výkon povolání a podobně.

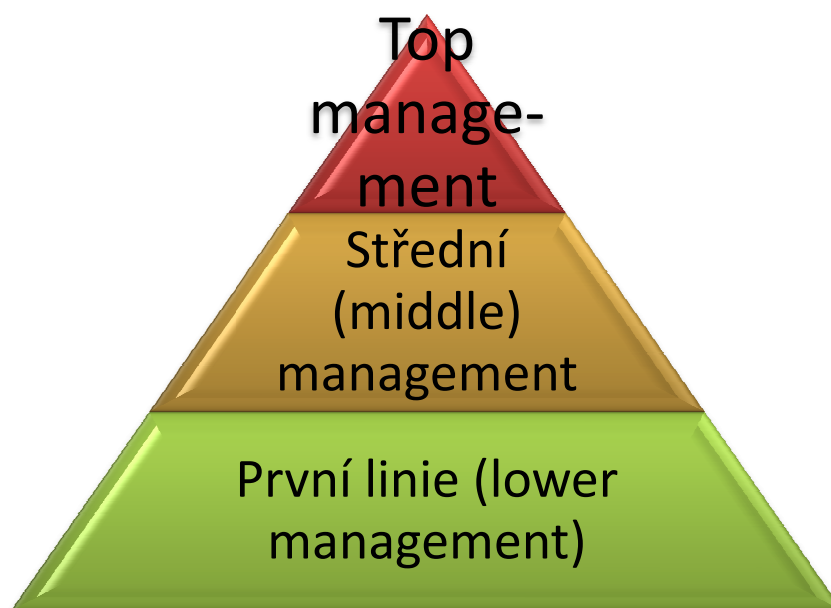
Cílem mé bakalářské práce na téma Osobnost úspěšného manažera je navržení rad a postupů, jak mohou manažeři svou činnost zefektivnit a stát se tak pro svou firmu prospěšnějšími a pomoci jí dosahovat lepších výsledků.

Práce je rozdělena na dvě části. Podkladem pro první z nich jsou pracovní snímky za jeden týden vedoucího prodejny společnosti zabývající se prodejem spotřební elektroniky na úrovni maloobchodu. Tato společnost působí na českém a slovenském trhu. Zaměřila jsem se na činnosti vykonávané tímto manažerem a také na způsob jejich rozvržení nejen během pracovního dne, ale i týdne. Mým záměrem je doporučit pracovníkovi takové techniky, které by mu nejen zjednodušily, ale především zefektivnily práci, a on se tak stal pro svého zaměstnavatele prospěšnějším, než je nyní. Druhá část se zabývá současným českými manažery. Pomocí dotazníku jsem zjišťovala údaje týkající se jejich zaměstnání, které vlastnosti a schopnosti považují pro manažera za důležité a poslední část dotazníku sestávala z testu na leadership. Po vyhodnocení získaných dat jsem navrhla postupy a techniky, které manažerům umožní lépe a účinněji pracovat. Kromě toho jim to může pomoci při kariérním postupu.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 DEFINICE MANAŽERA

Manažerem je většinou vedoucí nebo nadřízený pracovník, který vykonává management. Má významné pravomoci, zodpovědnost a disponuje významnými zdroji, přičemž má většinou podřízené pracovníky. Manažeři působí na několika hierarchických úrovních.



Obrázek 1.1.1: manažerská pyramida

Zdroj: vlastní zpracování

Do top managementu patří nejvyšší představitelé firmy jako jsou ředitelé, představenstva a jednatele, kteří zodpovídají za podnik jako celek. Do středního managementu se řadí manažeři závodů, vedoucí útvarů a podřízení top managementu, kteří zodpovídají za přidělené úseky. A v nejnižší, první linii jsou zařazeni předáci, mistři, vedoucí týmů, dílovedoucí a podřízení středního managementu, kteří jsou zodpovědní za týmy.¹

¹ ŠTRACH, P. *Principy managementu*. 2008. s.16

1.2 OSOBNOST MANAŽERA

Lidé se od sebe odlišují svými rysy osobnosti. Tyto rysy ovlivňují efektivní výkon manažerských a odborných činností. Manažerovi jeho osobnost pomáhá vymezit si svůj pracovní model, který určuje způsob využívání času a organizování vlastní práce.

1.2.1 Rysy osobnosti manažera

1.2.1.1 Schopnosti, dovednosti a znalosti

Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. V průběhu života může být vloha uplatňována, a tak se rozvíjí, čímž vzniká schopnost.

Členění schopností:

- *Rozumové* – kognitivní a intelektuální, které jsou důležité pro řešení problémů.
- *Mechanické* – zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi.
- *Psychomotorické* – zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti.

Pro manažera jsou důležité zejména rozumové schopnosti, které jsou označovány jako inteligence. Inteligence je schopnost jedince myslet racionálně, jednat účelově a zacházet efektivně se svým okolím.

Inteligence se skládá z řady dílčích rozumových schopností:

- *pružnost a rychlost usuzování,*
- *plynulost,*
- *induktivní uvažování,*
- *bezprostřední paměť,*
- *dlouhodobá paměť,*
- *numerická schopnost,*
- *rychlost vnímání,*
- *deduktivní uvažování,*
- *prostorová orientace a vizuální schopnosti,*
- *slovní porozumění,*

- *verbální usuzování,*
- *tvarová pružnost,*
- *vizuální paměť.*

Pro manažera jsou poté nejdůležitější koncepční (strategické) a operativní myšlení a také pružnost myšlení.

Znalosti jsou teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech, které lze získat studiem. Pro manažera jsou podstatné především:

- *odborné znalosti,*
- *znalost managementu.*

Dovednosti jsou praktické návyky získané výcvikem a praxí. U manažera jsou to zejména:

- *organizace práce a řízení času,*
- *vedení lidí, motivování a delegování,*
- *komunikační dovednosti a vyjednávání.*

Zkušenosti lze získat jedině praxí, jsou souhrnem prožitých situací obohacujících poznání manažera a umožňujících mu správně odhadovat další vývoj nebo reakce okolí.

1.2.1.2 Vlastnosti

Vlastnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jedince. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem.

Dominance znamená soutěživost, sebejistotu a agresivitu. Dominantní vedoucí dokáže prosadit svou vůli i přes silný odpor okolí a umí překonat nejrůznější překážky, na druhou stranu ovšem snižuje motivaci většiny pracovníků, vyvolává v nich pocit nedocnění a v jeho nepřítomnosti mají podřízení tendence odbývat práci a zahálet. Opakem dominance je potom **submisivnost**.

Asertivita je přiměřená úroveň dominance – představuje jednání, které nemanipuluje s ostatními a přitom brání jedince proti manipulaci ze strany ostatních.

Emocionální labilita – spočívá v nedostatku sebejistoty, přílišné opatrnosti, nedůvěřivosti, úzkostnosti, snadném rozrušení apod.

Extroverze – je orientace na vnější svět, lidi a společnost, přičemž jejím opakem je **introverze**.

Volné vlastnosti – představují vytrvalost, odpovědnost, svědomitost a sebekontrolu, získávají se především výchovou.

Úspěšný manažer by potom měl schopen především asertivity, citové stability, komunikativnosti a schopnosti ovlivňovat ostatní, vcítění se do jiných lidí, odpovědnosti, vytrvalosti, důslednosti a pružnosti.

Dle Johna Adaira jsou pro vrcholovou úroveň řízení nejdůležitější tyto vlastnosti:

- *schopnost rozhodovat,*
- *umění vést lidi,*
- *osobní integrita,*
- *nadšení pro práci,*
- *představivost,*
- *ochota usilovně pracovat,*
- *analytické schopnosti,*
- *pochopení pro druhé,*
- *schopnost vystihnout příležitost,*
- *schopnost řešit nepříjemné situace,*
- *schopnost rychle se přizpůsobovat změnám,*
- *ochota brát na sebe riziko,*
- *podnikavost,*
- *schopnost jasně se vyjadřovat,*

- *bystrost,*
- *schopnost efektivního řešení správných otázek,*
- *objektivnost,*
- *schopnost „vytrvat“,*
- *ochota pracovat dlouho přesčas,*
- *ambicióznost,*
- *soustředěnost,*
- *schopnost srozumitelného písemného projevu,*
- *zvědavost,*
- *nadání pro práci s čísly,*
- *schopnost abstraktního myšlení.*

1.2.1.3 Potřeby, motivy, postoje, hodnoty

Motivy a potřeby jsou důvody, které vedou lidi k určitému jednání. Různé typy lidí potom mají odlišné preference potřeb:

- *Vysokou potřebu výkonu* – tuto potřebu mají lidé s vysokou touhou po osobní odpovědnosti, neustálém překonávání překážek, po soutěži s ostatními a jejich překonávání. Potřebují zpětnou vazbu, Vybírají si středně obtížné způsoby a stanovují si rozumné cíle.
- *Vysokou potřebu přátelství* – lidé s touto potřebou usilují o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem nich. Dávají přednost práci v kolektivu.
- *Vysokou potřebu moci* – projevuje se to snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný. Lidé s touto potřebou jsou dobrými manažery, pokud je jejich potřeba zaměřena ku prospěchu ostatních.

Postoje vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Pro úspěch manažera jsou důležité zejména:

- *orientace na výkon a poté na výsledek práce,*
- *orientace na zákazníka,*
- *orientace na tým,*
- *oddanost vůči firmě.*

Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílené stavy, které lidé považují za důležité. Lze je rozdělit následovně:

- *teoretické* – odhalení pravdy, získávání znalostí,
- *ekonomické* – výroba a získávání zboží, peníze,
- *estetické* – harmonie a vzhled,
- *sociální* – přátelství, kolegiálnost, pomoc,
- *politické* – moc, vliv a uznání,
- *náboženské* – morální principy.

Pro manažera jsou potom z pracovních hodnot důležité zejména peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé, spolupracovníci, firma apod.

1.2.2 Poznání osobnosti umožňuje:

- Předvídat nebo dodatečně vysvětlovat jejich chování v různých situacích
- Hledat pro ně adekvátní způsob motivace
- Odhadovat jejich profesionální úspěšnost v různých funkcích

1.2.3 Osobnost člověka formují tři skupiny faktorů:

- Faktory biologické: genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů
- Faktory sociální: působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny
- Faktory kulturní: kultura národa a společenské skupiny – zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk, atd.²

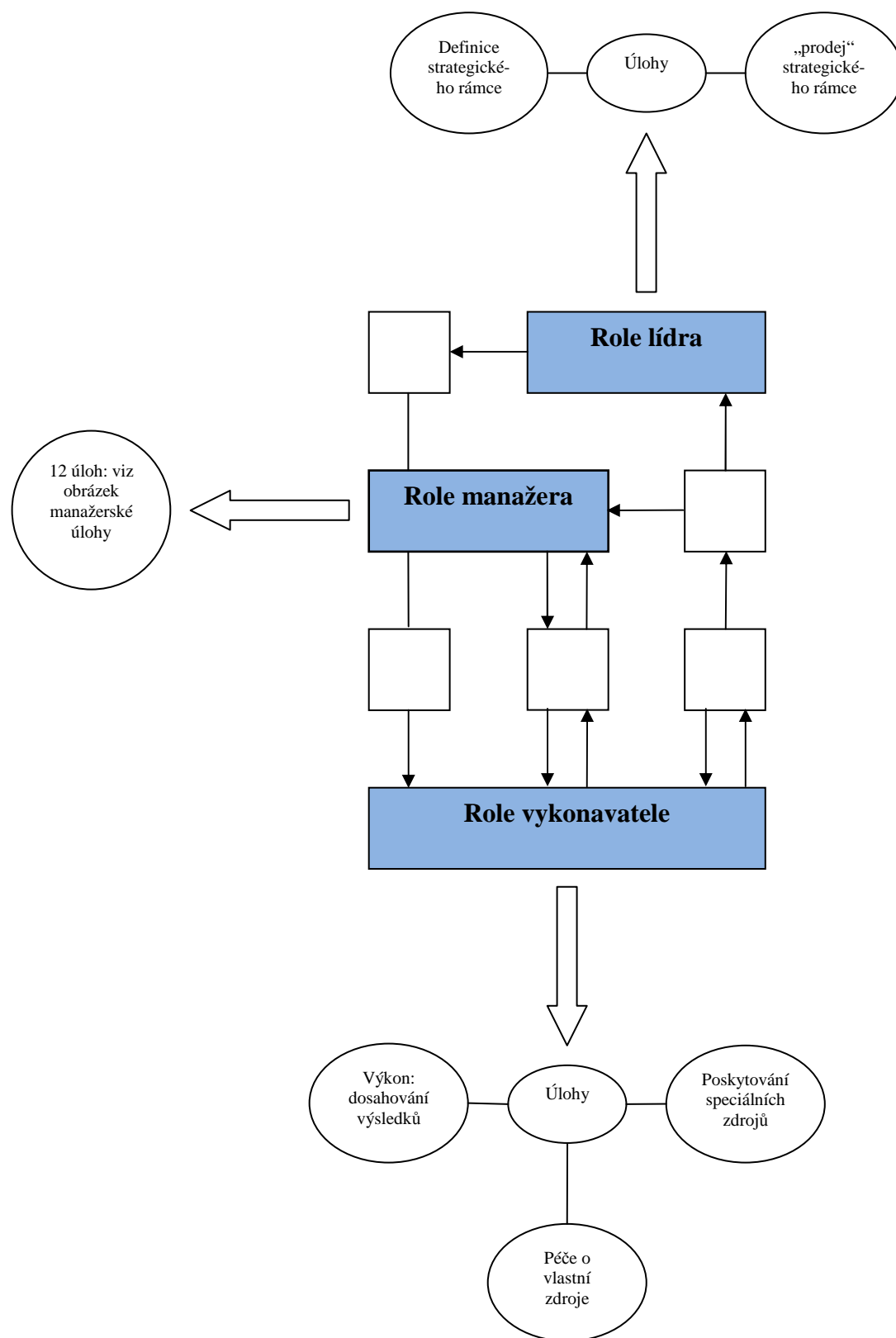
² ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 2008. s. 3 - 7

1.3 ROLE, FUNKCE A DOVEDNOSTI MANAŽERA

Každý manažer z kterékoliv úrovně manažerské pyramidy musí plnit dle knihy *The Nature of Managerial Work* (1973) Henryho Mintzberga určité **role**, které vymezil do 3 základních okruhů:

- 1) **Interpersonální** – v této roli se manažer angažuje v mezilidských vztazích. Zastupuje organizaci jako celek vůči vnějším subjektům, což se týká například získávání důležitých informací nebo lobbingu, dále se jedná o podřízených nadřízeným a udržování chodu běžných denních úkolů.
- 2) **Rozhodovací** – jedná se o iniciaci změn, ochrany proti případnému ohrožení činnosti daného úseku či organizace, dále alokace zdrojů a vyjednávání podmínek pro celou organizaci či případně pro konkrétní týmy a úseky.
- 3) **Informační** – která zahrnuje shromažďování informací a jejich následné třídění, předávání a jejich distribuci v organizaci. Kromě toho sem patří také vysílání informací vnějším subjektům organizace.

Manažeři musí dekompozicí strategického rámce na dílčí cíle a poté na úlohy konkrétních lidí definovat výkony a zdroje potřebné k úspěšnému splnění cílů a naplňování strategického rámce.



Obrázek 1.3.1: role a úlohy ve firmě

Zdroj: PLAMÍNEK, J. s. 153

Na následujícím obrázku je podle Jiřího Plamínka práce manažera rozdělena na 12 úloh, které se v jeho činnosti pravidelně objevují. V uvedených úlohách se manažer vypořádává s požadavky na užitečnost, efektivitu, stabilitu, dynamiku a také na přerozdělování úloh a kompetencí.³



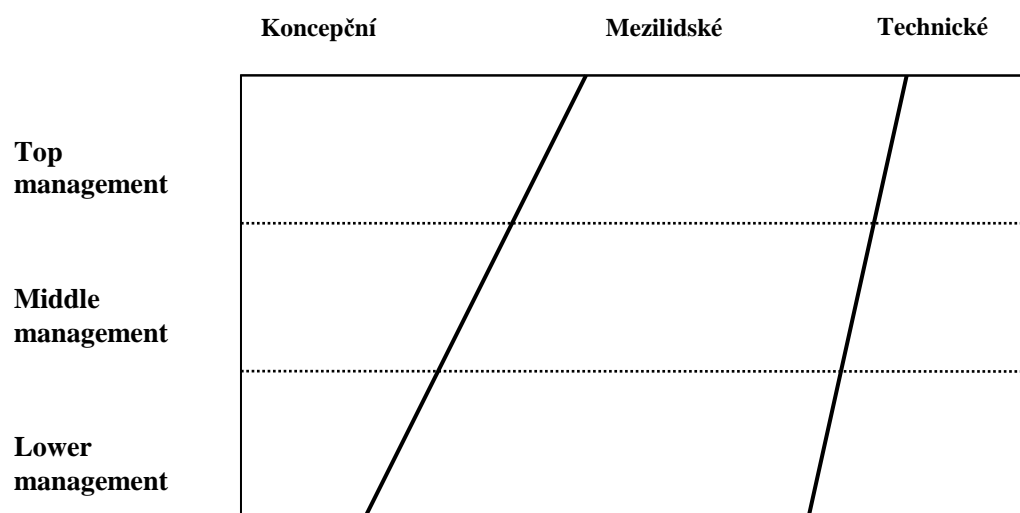
Obrázek 1.3.2: role manažera

Zdroj: PLAMÍNEK, J. s. 155

³ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2005. s. 152 - 155

K tomu, aby manažer mohl vykonávat určité role, musí splňovat určité znalostní a dovednostní předpoklady. Ty lze rozdělit do tří okruhů:

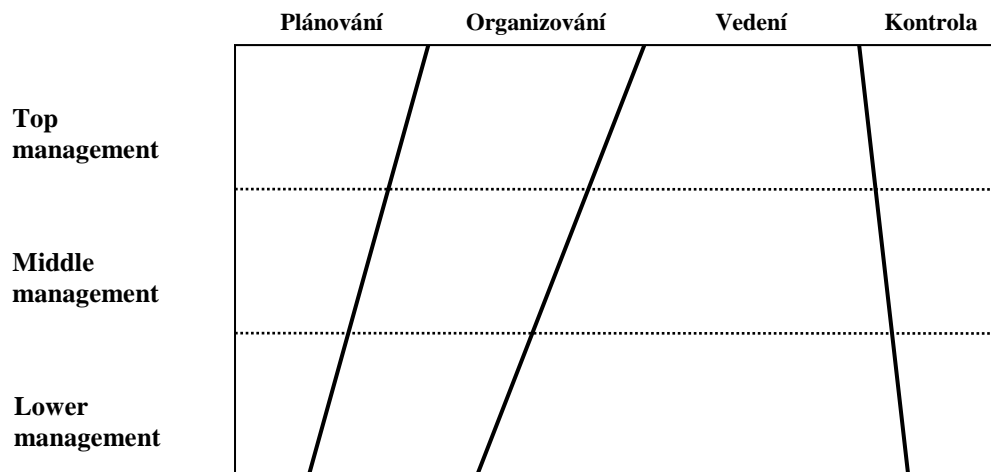
- 1) **Koncepční dovednosti** – tyto dovednosti souvisejí se schopností plánovat, předvídat a ovlivňovat budoucnost.
- 2) **Mezilidské dovednosti** – jde o schopnost jednat s lidmi a zvládání tzv. soft skills – manažerskou psychologii, sociologii, komunikaci, etiku a etiketu.
- 3) **Technické dovednosti** – které mají přímou vazbu na to, co se v daném podniku produkuje.



Obrázek 1.3.3: využití dovedností různými úrovněmi managementu

Zdroj: ŠTRACH, P. s. 18

Stejně jako manažerské dovednosti tak i manažerské funkce – **plánování, organizování, vedení a kontrola** se týkají manažerů na různých stupních hierarchie v jiné míře.⁴



Obrázek 1.2.4: rozdílná míra manažerských funkcí

Zdroj: ŠTRACH, P. s. 19

1.4 DENNÍ PROGRAM

Společné charakteristiky pracovního dne manažerů:

- vysoká míra fragmentace, rozkouskování času
- zvládání a řízení rozmanitých záležitostí a programů
- zvládání a řízení rozmanitých zákazníků a klientů a vzájemně si konkurujících záležitostí a programů
- soustavný příliv nových informací vyžadujících reakci, změnu, přizpůsobení
- jen málo času pro práci o samotě

→ výzvou pro současné manažery je dělat méně a dosahovat více, protože aktivita nenahrazuje úspěšnost

⁴ Štrach, P. *Principy managementu*, 2008. s. 16 – 19.

Co naopak manažer obvykle nedělá:

- rozhodování pomocí formálních nástrojů, jako jsou některé analýzy nebo rozhodovací témata,
- řešení problémů buď pomocí vysedávání o samotě a důkladného přemýšlení, nebo pomocí skupinové práce za použití nějaké formální metody řešení problémů⁵.

1.5 MANAŽER V POZICI LEADERA

Správný manažer by ovšem měl být také schopným vůdcem (leaderem). Dle Mintzberga je vůdcovství nezbytnou manažerskou rolí s podobným významem pro všechny manažerské úrovně. K vůdcovství je však zapotřebí kromě technické kompetence a obecné znalosti manažerských postupů, metod a dovedností také aktivní stimulace prostředí, v němž se leader nachází, projevování emocí a řízení celou jeho osobností.⁶

Tabulka 1.5.1: rozdíly mezi vedoucím a leaderem

Zdroj: ŠTRACH, P. s. 17

vedoucí	leader
je profesionálem	je sám sebou
zachovává status quo	rozvíjí
spravuje a administruje	inovuje a vymýšlí
přejímá myšlenky	generuje myšlenky
soustředí se na systém, funkci a strukturu	soustředí se na lidi
kontroluje a řeší problémy	motivuje lidi
plánuje a rozpočtuje	stanovuje vize a cíle
hledá přijatelná řešení	hledá nejlepší řešení
orientuje se krátkodobě	orientuje se dlouhodobě
dělá věci správně	dělá správné věci
ptá se jak a kdy	ptá se co a proč

⁵ OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 2008. s. 24 – 25.

⁶ Štrach, P. *Principy managementu*, 2008. s. 16 – 19.

1.6 TŘI DIMENZE MANAŽERŮ

Úspěšní manažeři mají 3 dimenze (každá z níže uvedených schopností obsahuje spoustu dovedností, které se lze naučit):

- 1) intelligenční kvocient IQ – obsahuje schopnost řešit problémy, analytickou schopnost, podnikatelský úsudek a schopnost pronikat do podstaty věci
- 2) emoční kvocient EQ – představuje týmovou práci, adaptabilitu, interpersonální efektivnost, charisma, schopnost motivovat apod.
- 3) politický kvocient PQ – zahrnuje znalost toho, jak získat moc a jak ji následně používat k uskutečňování věcí

Politický kvocient, který i přes svou důležitost stále ještě nebývá příliš brán v potaz, představuje politiku a politikaření, přičemž změna v přístupu, případně „zvýšení“ politického kvocientu, má za následek změnu nejen lidí, ale i rovnováhy moci organizaci.

1.6.1 IQ dovednosti – zacházení s problémy, penězi a úkoly

Manažerská inteligence je jiná než akademická, vědecká inteligence.

Základní kameny pro pochopení způsobu myšlení manažerů:

- 1) začínání od konce: zaměření na výsledky
- 2) dosahování výsledků: výkon a vnímání
- 3) rozhodování: osvojení si rychlé intuice
- 4) řešení problémů: omezující pouta a rámce/systémy – a nástroje
- 5) strategické myšlení: patra, romantika a klasika
- 6) tvorba rozpočtů: politika výkonu
- 7) zvládání rozpočtů: rutina každoročních tanců
- 8) řízení nákladů: minimalizace bolesti
- 9) zvládání počítačových výstupů: domněnky, výmysly a nikoliv matematika
- 10) znalost čísel: hraní hry s čísly

Základní kameny 1 – 5 lze zařadit mezi všeobecné dovednosti, základní kameny 6 – 10 potom patří mezi finanční dovednosti, přičemž základní znalosti financí a účetnictví jsou klíčové pro všechny manažery. Většina dovedností

finančního řízení je vysoce politickou záležitostí, protože zahrnují přidělování zdrojů, stanovování cílů, očekávání a priority.

1.6.2 EQ dovednosti – zacházení s lidmi

EQ je prostředek dosažení cíle. Je to schopnost používat vliv k tomu, aby jiní lidé pracovali ochotně, bez ohledu na to, zda nad nimi máte formální kontrolu, formální pravomoc či nikoliv.

Efektivní manažer musí být spíše respektovaný a mít důvěru, než být oblíbený.

Dovednosti EQ, které jsou v samém jádru řízení:

- motivování lidí: formování ochotných následovníků
- ovlivňování lidí: jak prodat cokoli
- koučování: už žádný výcvik
- delegování: pracovat lépe tím, že se dělá méně
- zacházení s konflikty: od strachu k sluchu
- poskytování neformální zpětné vazby: vytváření pozitivního z negativního
- řízení sebe sama: osobní EQ
- efektivní využívání času: aktivita versus úspěšnost
- přežívání manažerského maratónu: od dnů k dekadám
- učení se správnému chování: co manažeri opravdu chtějí,

příčemž ovlivňováním se v tomto případě rozumí transakcí mezi dvěma lidmi, kdy jeden člověk ovlivňuje nebo jiného člověka, kdežto motivování je vytváření dlouhodobého vztahu, v němž řádně motivovaná osoba bude pracovat, aniž by se jí to nařídilo či aniž by o to byla požádána.

1.6.3 PQ dovednosti – získávání moci k uskutečňování věcí

Politické dovednosti jsou dovednosti, které jsou v organizaci potřebné k uskutečňování věcí, jsou to tedy dovednosti o organizaci a akci. Stávají se důležitějšími s tím, jak pomalu mizí tradiční organizace založené na příkazech a kontrole.

Politicky inteligentní manažeři si musejí osvojit určitý okruh dovedností a znalostí:

- Sedm klíčových zdrojů moci: budování mocenské základny.
- Získávání moci: vrhání světla na temná umění
 - kde najít moc
 - síť moci: řízení kariéry
 - hraní o moc.
- Budování sítí moci: stávání se nenahraditelným.
- Používání moci: vytváření svého programu.
- Umění nerozumného řízení: tvrdost.
- Jak říkat „ne“ svému šéfovi: přežívání šílenství a nesmyslů.
- Moc a čestnost: od morálky k přežití.
- Chopit se moci: vyprávění příběhů.
- Řízení změny: lidí a nikoliv projekty.
- Lidé a změna: cesta údolím smrti.

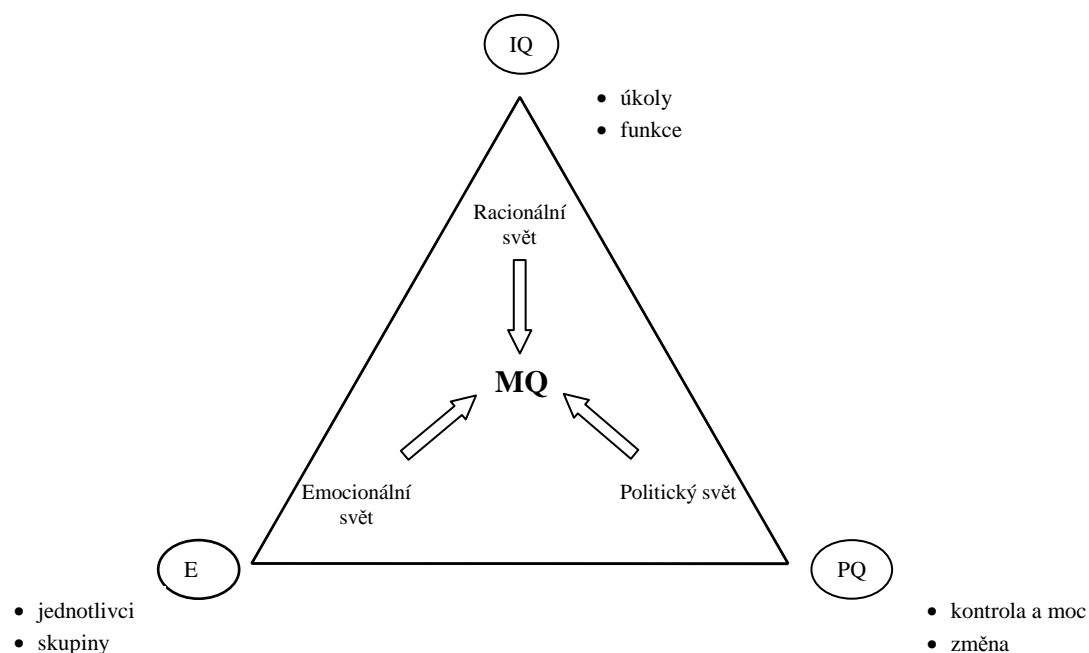
1.6.4 MQ dovednosti – řízení své cesty

Každý manažer si vytváří svou vlastní, jedinečnou verzi MQ (manažerského kvocientu). K tomu si však musí osvojit tři podstatné MQ dovednosti:

- Získávání MQ: jak se učit být úspěšný
- Používání MQ: užívání a zneužívání
- Dekódování formule úspěšnosti: šťastná zakončení⁷

⁷ OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 2008. s. 14 - 21

Manažerský kvocient (MQ) = IQ + EQ + PQ



Obrázek 1.6.3.1: manažerský kvocient

Zdroj: OWEN, J. s. 20

1.7 DRUCKEROVA FILOSOFIE

Peter F. Drucker je považován za zakladatele moderního managementu, jeho myšlenky jsou považovány za revoluční a v současné době stále využívány. K jednotlivým okruhům se vyjadřuje následovně:

1.7.1 O penězích

- Peníze přicházejí se znalostmi. Peníze nepředstavují problém. Problémem je vedení a určování směru.
- Ziskovost není účelem podnikové organizace a podnikatelské činnosti, ale jejich omezujícím činitelem.
- Je potřeba měřítka, nikoliv součtu.

1.7.2 O managementu

- Management se zabývá spíše lidmi než technikami a závaznými postupy. Jejich zapojení je tím, na čem záleží.
- Efektivní rozhodovatel ve skutečnosti přijímá jen velice málo rozhodnutí.
- Tři nejdůležitější otázky znějí:
 - Co je předmětem činnosti?
 - Kdo je zákazníkem?
 - Čemu tento zákazník přikládá hodnotu?
- Řízení podle cílů funguje, když jsou nejdříve promyšleny cíle.

1.7.3 O znalostech

- Dnes je přijímán fakt, že učení je celoživotní proces, jehož účelem je držet krok se změnami. A nejnaléhavějším úkolem je naučit lidi tomu, jak se učit.
- Podstatou managementu je produktivní uplatňování znalostí. Znalosti existují, jen když se jich využívá. (Využitelné znalosti oproti pouhým informacím.)
- Informace, které jsou známy, nejsou omezením. Omezením je schopnost tyto informace zpracovávat.

1.7.4 O jednotlivci

- Poznat své silné stránky.
- První otázka, kterou je nutné si klást: co je třeba udělat?
- Každých šest měsíců se ptát sám sebe: proč bych chtěl, aby na mě lidé vzpomínali?⁸

⁸ HAAS EDERSHEIM, E. *Management podle Druckera*. 2008. s.

1.8 OSOBNÍ POTENCIONÁL MANAŽERA

Osobní potencionál představuje schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci. Potencionál manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí. Znalost osobního potencionálu je pro manažera důležitá, protože mu:

- Umožní zaměřit se na oblasti činností, ve kterých má šanci vyniknout.
- Dodá přesvědčení, že v určité činnosti dokáže dosáhnout cíle.
- Odradí jej od aktivit, ve kterých by patrně těžko dosáhl dobrých výsledků.
- Pomáhá při rozhodnutích, která souvisejí s přechodem do nové funkce.

1.9 OSOBNÍ ROZVOJ MANAŽERA

Osobním rozvojem jsou postupné změny v osobním potenciálu, jeho narůstání a přeměna v kompetence. Ovšem je zapotřebí, aby tyto změny byly systematicky řízené. Systematický postup spočívá v analýze vzdělávacích (rozvojových) potřeb manažera, sestavení plánu rozvoje a zvolení metod realizace a vyhodnocení výsledků.

1.9.1 Analýza vzdělávacích (rozvojových) potřeb

Tato analýza zjišťuje kompetence potřebné k výkonu současné, resp. cílové funkce a porovnává je se stávající úrovní kompetencí manažera.

1.9.2 Plán rozvoje

Tento plán zahrnuje především stanovení cílů, výběr metod získávání potřebných kompetencí, určení, kdo bude rozvojové aktivity provádět, a časový harmonogram.

1.9.3 Realizace osobního rozvoje

Tento rozvoj je realizován metodou získávání zkušeností nebo vzděláváním.

1.9.3.1 Získávání zkušeností

Získávání zkušeností se odehrává při práci. Tato metoda sestává z:

- *Asistování* – spolupráce rozvíjeného manažera se zkušenějším kolegou.
- *Delegování* – vykonávání určitých činností/úkolů náležejících k práci výše postaveného manažera.
- *Individuálního koučování* – manažer nebo externí konzultant se pokouší pomocí řízené diskuze aktivizovat pracovníka a pomoci mu rozvíjet se.
- *Rotace* – systematické převádění rozvíjeného manažera z jednoho funkčního pracovního místa na druhé.
- *Rozšiřování práce* – doplňování stávajících činností o další odlišné aktivity stejné náročnosti.
- *Obohacování práce* – doplňování pracovní náplně o činnosti odpovědnější a náročnější.

1.9.3.2 Vzdělávání

Cílem této metody je dosažení trvalých změn zejména ve znalostech, dovednostech a postojích. Sestává z metod:

- *sebevzdělávání,*
- *vzdělávacích programů.*

1.9.4 Hodnocení výsledků rozvoje

Výsledky rozvojových aktivit jsou porovnávány s cíly a je také posouzena změna úrovně kompetencí.⁹

⁹ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 2008. s. 20 - 26

2. ANALÝZA VEDOUCÍHO PRODEJNY

2.1 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO OBJEKTU

2.1.1 Manažer

Poskytovatel svého týdenního pracovního plánu si nepřál být, stejně jako společnost, ve které působí, jmenován, proto ho budu v následujícím textu nazývat obecně manažer a společnost firmou.

Manažerovi je 30 let, ve firmě působí celkem 4 roky. Po nástupu pracoval jako provozní prodejny v Olomouci po dobu dvou let, poté byl povýšen na vedoucího prodejny v Hradci Králové, kde setrval jeden rok. Následně byl přeložen zpět do Olomouce, opět na pozici vedoucího prodejny, kde působí doteď.

Jeho nejvyšším dosaženým vzděláním je střední škola v Olomouci, konkrétně se jednalo o obchodní školu. Po složení maturitní zkoušky odjel do zahraničí na pracovní pobyt, po návratu nastoupil do současné firmy. Manažer se v oblasti řízení vzdělává sám občasnou četbou odborné literatury a článků, kromě toho mu zaměstnavatel zpravidla dvakrát ročně poskytuje rozvojové vzdělání, zaměřené na rozvoj manažerských dovedností. Kromě toho firma nově zavedla vzdělávání formou e-learningu na intranetu – tzv. e-tutor.

2.1.2 Společnost

Firma je přední maloobchodní prodejce zaměřený na spotřební elektroniku. Na českém a slovenském trhu působí již od roku 1990. Zákazníci ji vyhledávají především kvůli kvalitnímu zboží za výhodné ceny a také díky širokému sortimentu služeb. Firma také patří do významné mezinárodní obchodní skupiny KESA Electricals plc. V minulosti získala ocenění nejlepšího obchodníka v kategorii elektro v soutěži Obchodník roku, v té samé soutěži také získala ocenění „Nejlepší obchodník roku“ díky hlasování veřejnosti.

Svým zákazníkům nabízí široký sortiment spotřební elektroniky, především domácí spotřebiče, audio, video, PC a telekomunikační techniku. Dále potom zákazníkům nabízí záruku nejnižší ceny, dopravu zdarma a ekologickou

likvidaci starých spotřebičů. Samozřejmostí jsou potom široké možnosti financování za výhodných podmínek a dárkové poukázky.

V současné době prodejní řetězec tvoří celkem 32 prodejen, přičemž 22 z nich se nachází na území České republiky a 10 na Slovensku. Obchody bývají umístěny především ve velkých nákupních střediscích a v centrech větších měst. Firma má nyní přibližně 1000 zaměstnanců, její maloobchodní obrat je v letošním roce očekáván více než 2 miliardy korun.

2.2 POPIS PŘEDMĚTU ZKOUMÁNÍ NA ZÁKLADĚ ANALÝZY DOKUMENTŮ

2.2.1 Pondělí

Graf: 2.2.1.1: pracovní snímek pondělí

pondělí	vyřizování pošty	porada s personálem	rozvržení úkolů	porada s provozním	zpracování mezd	pauza	nabídka OC	rekapitulace úkolů	příprava témat
8:00									
8:15									
8:30									
8:45									
9:00									
9:15									
9:30									
9:45									
10:00									
10:15									
10:30									
10:45									
11:00									
11:15									
11:30									
11:45									
12:00									
12:15									
12:30									
12:45									
13:00									
13:15									
13:30									
13:45									
14:00									
14:15									
14:30									
14:45									
15:00									
15:15									
15:30									
15:45									
16:00									
16:15									
16:30									
16:45									
17:00									
17:15									
17:30									
17:45									
18:00									

Zdroj: vlastní zpracování

Činnosti, kterými se manažer zabýval v pondělí:

- Vyřizování pošty
 - v pondělí trvá vyřizování pošty zpravidla delší dobu než v jiné dny, neboť manažer odpovídá i na e-maily, které obdržel během víkendu.
- Porada s personálem prodejny
 - porada s personálem, které se musí účastnit všichni přítomní zaměstnanci prodejny, bývá pravidelně každý den ráno v 8:30, během víkendu potom v 9:30 kvůli posunu otevírací doby obchodního centra. Víkendové porady se ovšem manažer neúčastní.
 - poradu vede provozní prodejny, projednávají se zejména provozní věci, jako je například vystavení zboží, obslužnost, plnění osobních plánů a zadání úkolů, dále jsou zaměstnanci seznámeni s prodejními výsledky předchozího dne a stejně tak s plány daného dne, které mají být splněny.
- Rozvržení úkolů na celý den
 - manažer si rozvrhne své úkoly, které musí splnit během pracovního dne. Tyto úkoly jsou mu zadávány především vedením celé společnosti pomocí elektronické pošty.
- Porada s provozním
 - cílem této porady je stanovení zásadních úkolů pro daný den. Kromě toho jsou při pondělní poradě také probrány výsledky prodejny za uplynulý víkend.
- Zpracování mezd
 - hlavním úkolem manažera vzhledem k faktu, že jde o pracovní snímek prvního pondělí v měsíci, je základní zadání mezd zaměstnanců na základě plnění osobních plánů a obrátů prodejny
- Pauzy
- Řešení nabídky obchodního centra
 - obchodní centrum, ve kterém prodejna sídlí, zajišťuje servis v rámci nájemní smlouvy, je tedy nutno vypracovat návrh toho, co je potřeba opravit.
- Rekapitulace úkolů
 - manažer probírá s provozním prodejny, zda byly splněny, a pokud ano, tak jakým způsobem úkoly, které byly stanoveny ráno, případně z jakého

důvodu splněny nebyly. V daný den bylo hlavním úkolem převystavení příslušenství dle nového manuálu vydaného vedením společnosti.

• Příprava témat

- jde o témata pro velkou poradou prodejny, která bude probíhat následující den.

2.2.2 Úterý

Graf: 2.2.2.1: pracovní snímek úterý

úterý	vyřizování pošty	porada s personálem	rozvržení úkolů	porada s provozním	kontakt s vedením	pauza	provozní věci	schůzka
8:00								
8:15								
8:30								
8:45								
9:00								
9:15								
9:30								
9:45								
10:00								
10:15								
10:30								
10:45								
11:00								
11:15								
11:30								
11:45								
12:00								
12:15								
12:30								
12:45								
13:00								
13:15								
13:30								
13:45								
14:00								
14:15								
14:30								
14:45								
15:00								
15:15								
15:30								
15:45								
16:00								
16:15								
16:30								
16:45								
17:00								
17:15								
17:30								
17:45								
18:00								

Zdroj: vlastní zpracování

Činnosti, kterými se manažer zabýval v úterý (kromě již zmíněných u pondělního snímku dne):

- **Velká porada s prodejním personálem**

- během porady se řešily špatné výsledky prodejny za uplynulý měsíc – plán nebyl splněn přibližně o 20% oproti budgetu, meziročně potom v měsíci únoru poklesly tržby o 10%. Tyto špatné výsledky jsou následky probíhající finanční krize. Důsledkem špatné prodejnosti jsou úspory na prodejně, které se dotknou každého zaměstnance. Nastane úprava docházky – vzhledem k tomu, že dojde k minimalizaci brigádníků, stálí pracovníci převezmou jejich práci. Již tedy přestane platit dříve dodržovaný princip docházky „krátký a dlouhý týden“, kdy jedna směna zaměstnanců chodila do práce v pondělí, úterý, pátek, sobotu a neděli (= dlouhý týden) a druhá směna ve zbylé dny v týdnu (= krátký týden), přičemž další týden došlo k výměně směn. Důsledkem těchto změn je navýšení přesčasových zaměstnanců. Tato problematika se na poradě probírala také. Kromě těchto záležitostí se řešily i běžné provozní věci, které byly zmíněny již u pondělí.

- **Kontakt s vedením**

- kontakt s vedením znamenal odsouhlasení mezd nadřazeným manažera. Ten si musel po špatných výsledcích uplynulého měsíce obhájit výši navržených mezd. Došlo ke snížení procentuálního osobního ohodnocení u vedení prodejny kvůli již zmiňovaným nízkým prodejům.

- **Provozní věci**

- jde o řešení provozních věcí na prodejně, jako jsou komunikační problémy a jiné neshody mezi prodáváči a provozními, dále způsob plnění přidělených úkolů personálem, konzultace s jednotlivými zaměstnanci, napravování nedostatků apod.

- **Schůzka s vedením obchodního centra**

- na této schůzce došlo k projednání a upřesnění požadovaných oprav na prodejně.

2.2.3 Středa

Graf: 2.2.3.1: pracovní snímek středy

	vyřizování pošty	porada s personálem	rozvržení úkolů	porada s provozním	provozní věci	pauza	faktury
středa							
8:00							
8:15							
8:30							
8:45							
9:00							
9:15							
9:30							
9:45							
10:00							
10:15							
10:30							
10:45							
11:00							
11:15							
11:30							
11:45							
12:00							
12:15							
12:30							
12:45							
13:00							
13:15							
13:30							
13:45							
14:00							
14:15							
14:30							
14:45							
15:00							
15:15							
15:30							
15:45							
16:00							
16:15							
16:30							
16:45							
17:00							
17:15							
17:30							

Zdroj: vlastní zpracování

Činnosti, kterými se manažer zabýval ve středu (kromě již dříve zmíněných):

- Vyřizování faktur:

- manažer kontroluje faktury od obchodního centra, které posléze zasílá do účtárny.

2.2.4 Čtvrtek

Graf: 2.2.4.1: pracovní snímek čtvrtku

čtvrtek	vyřizování pošty	porada s personálem	rozvržení úkolů	porada s provozním	provozní věci	report	pauza	návštěva
8:00								
8:15								
8:30								
8:45								
9:00								
9:15								
9:30								
9:45								
10:00								
10:15								
10:30								
10:45								
11:00								
11:15								
11:30								
11:45								
12:00								
12:15								
12:30								
12:45								
13:00								
13:15								
13:30								
13:45								
14:00								
14:15								
14:30								
14:45								
15:00								
15:15								
15:30								
15:45								
16:00								

Zdroj: vlastní zpracování

Činnosti, kterými se manažer zabýval ve čtvrtek (kromě již dříve zmíněných):

• Návštěva z nákupního oddělení:

- během návštěvy se projednávají věci týkající se nákupu, jako je šíře nabízeného sortimentu, způsob rozestavení zboží (zda odpovídá aktuálnímu manuálu), správné vystavení reklamních plakátů apod.

• Report:

- manažer zpracovává report minulého týdne pro vedení společnosti. Jde o komentář k poklesům prodejnosti, obslužnosti a návštěvnosti na prodejně.

2.2.5 Pátek

Graf 2.2.5.1: pracovní snímek pátku

pátek	vyřizování pošty	porada s personálem	porada s provozním	plánování	provozní věci	návštěva
8:00						
8:15						
8:30						
8:45						
9:00						
9:15						
9:30						
9:45						
10:00						
10:15						
10:30						
10:45						
11:00						
11:15						
11:30						
11:45						
12:00						
12:15						
12:30						
12:45						
13:00						

Zdroj: vlastní zpracování

Činnosti, kterými se manažer zabýval v pátek (kromě již dříve zmíněných):

- Plánování
 - vzhledem k faktu, že jde o den před víkendem, kdy manažer má manažer volno, je nutné společně s provozním nachystat víkendový plán, který zahrnuje především úkoly, které je potřeba splnit.
- Návštěva
 - šlo o návštěvu firmy Prevent, která pro společnost zajišťuje kontrolu bezpečnosti práce a podobně. Nebyly zjištěny žádné nedostatky, pouze chyběly vyvěšené aktuální směrnice, což bylo ihned napraveno.

2.3 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA NÁSTROJŮ, METOD A VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH OBLASTÍ ZKOUMÁNÍ

Od manažera jsem obdržela seznam všech pracovních činností, kterými se zabýval v rámci jednoho týdne od pondělí do pátku. K jednotlivým úkonům mi také napsal přibližnou dobu, jak dlouho je vykonával. Tyto činnosti a časové údaje jsem poté zpracovala formou snímků jednotlivých pracovních dnů.

2.4 ZÁSADNÍ ZJIŠTĚNÁ FAKTA

Manažer se každý den zabývá těmito činnostmi:

- vyřizování pošty a plnění úkolů z ní vyplývajících,
- porada s personálem prodejny,
- rozvržení vlastních úkolů na celý den,
- porada a sestavení denního plánu s provozním,
- řešení provozních věcí.

Kromě každodenně se opakujících úkonů manažer ve sledovaném týdnu řešil také:

- sestavení mezd,
- přípravu podkladů požadovaných oprav pro následnou schůzku s vedením obchodního centra, ve kterém je prodejna umístěna,
- přípravu témat pro velkou poradu s prodejním personálem,
- rozbor s nadřízenými navržených mezd,
- kontrolu faktur od obchodního centra za poskytovaný servis,
- kontrolní návštěvu z nákupního oddělení,
- plánování úkolů na víkend,
- návštěvu z firmy Prevent.

2.5 VYHODNOCENÁ POZITIVA A NEGATIVA

2.5.1 Pozitiva

- rozvržení vlastních úkolů pro celý den,
- porada s provozním,
- nejdůležitější věci dne jsou většinou řešeny dopoledne, kdy je manažer nejaktivnější,
- společností podporované vzdělávání.

2.5.2 Negativa

- každodenní účast na ranní poradě s personálem prodejny,
- příliš mnoho času stráveného řešením provozních věcí,
- nesprávné rozvržení úkolů během týdne – v prvních dnech pracovního týdne je manažer v práci až 10 hodin, v pátek je to naopak jen 5 hodin.

3. ANALÝZA SOUČASNÝCH ČESKÝCH MANAŽERŮ

3.1 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO OBJEKTU V ŠIRŠÍM POJETÍ

V současné době se management v České republice, stejně jako všude po celém světě, potýká s finanční krizí. Řízení je tedy mnohem obtížnější a složitější než dříve a manažeři se každodenně dostávají do nových situací, na které mnohdy nebyli připraveni a se kterými si neví rady. Je zřejmé, že současný stav je tím těžší, čím výše je manažer postaven v rámci manažerské pyramidy. Pokud společnosti krizi předvídaly, protože krize je součástí cyklického vývoje ekonomiky, případně ji zachytily v samém začátku a podnikly potřebná opatření, pak jsou v mnohem lepší pozici než firmy, které se na krizi dostatečně nepřipravily, nebo jejich přípravy nebyly dostačující.

Podniky, které se v současné době potýkají s vážnými potížemi, mají nevyhovující portfolio. Pokud se jedná o výrobní firmy, pak také mají velké zásoby hotových výrobků. Naopak ještě v období před začátkem finanční krize nepřizpůsobily výrobu tehdejší situaci na trhu, nepřišly s novými výrobky, nevěnovali pozornost přeškolení svých zaměstnanců a podobně.

Zlepšení finanční situace závisí na zvyšování efektivity. Toho lze dosáhnout velkým množstvím různých metod, ovšem mnoho českých manažerů je nezná, případně je neumí použít. Měli by se především zaměřit na celý zhodnocovací proces. Mezi nejčastější chyby patří:

- vytváření nesprávných produktů,
- příliš velké množství skladových zásob,
- provádění příliš mnoha zbytečných operací,
- neefektivní distribuční sítě,
- příliš mnoho distribučních článků,
- nedostatečná motivace zaměstnanců k využití pracovní doby.

Pokud tedy manažeři chtějí, aby jejich firma v současné obtížné době uspěla, měla by se věnovat především strategii. Měli by mít zpracované různé varianty, u nichž je vysoká pravděpodobnost, že nastanou. Ty společnosti, které

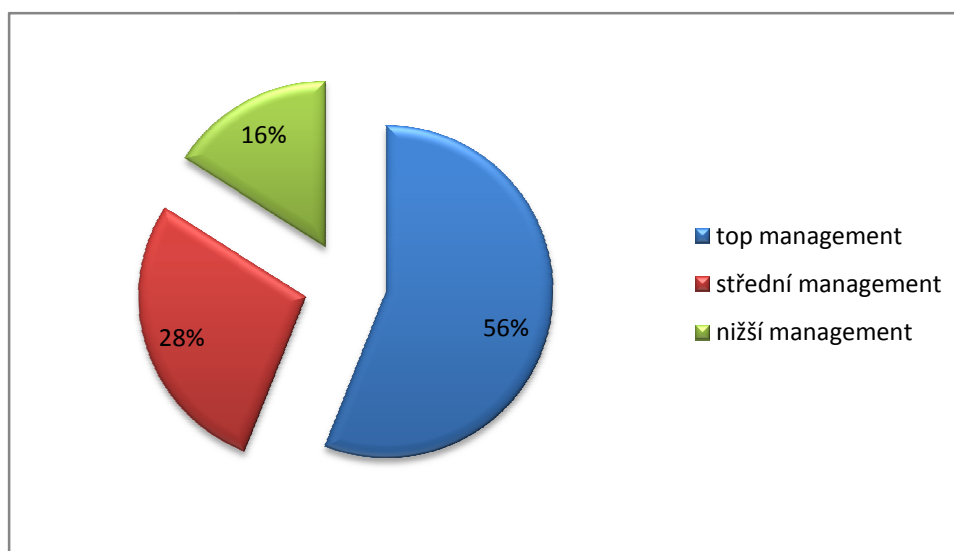
tak činily již před začátkem krize, by se při dodržování zásad neměli dostat do žádných větších potíží. Podniky, které tuto přípravu zanedbaly, musejí provést sanační opatření, které je zachrání. Současně také musí zpracovat i vizi, strategické cíle a operace zaměřené na dlouhodobý rozvoj firmy.¹⁰

3.2 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍHO SOUBORU RESPONDENTŮ

Můj dotazník vyplnilo celkem 50 respondentů. Kontakty na ně jsem získala především pomocí internetu, zbytek respondentů tvořili přátelé. V konečném součtu jsem rozeslala 610 dotazníků, návratnost tedy byla 8,2%. Snažila jsem se oslovit firmy z co nejvíce druhů odvětví, abych měla zajištěn široký rozptyl odpovědí.

Oslovila jsem především pracovníky na středních a vyšších pozicích. Ti mi také odpovídali nejčastěji – 28 dotazníků (56%) mi vyplnili manažeři působící v top managementu, 14 (28%) manažeři ze středního managementu a zbylých 8 dotazníků (16%) pracovníci na nižších pozicích.

Graf 3.2.1: poměr respondentů dle pozice v manažerské pyramidě



Zdroj: vlastní zpracování

¹⁰ SOUČEK, Z. *Management Focus*. 2009.

V následující tabulce je rozdělení respondentů do jednotlivých věkových skupin:

Tabulka 3.2.1: rozdělení respondentů dle věku

věk	počet respondentů	vyjádření v %
20 - 29	8	16
30 - 39	21	42
40 - 49	12	24
50 - 59	7	14
60 a více	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšším dosaženým vzděláním byla u manažerů v naprosté většině vysoká škola (celkem 45 odpovědí), přičemž převažovalo technické zaměření (34%), následované ekonomickým (26%). 20% respondentů absolvovalo vysokou školu humanitně zaměřenou, 10% potom obor zaměřený technicko-ekonomicky. Z absolventů vysoké školy dosáhly titulu PhDr. celkem 4 respondenti (8%), 2 (4%) potom titulu MBA. Zbylých 5 manažerů (10 %) absolvovalo střední školu technického rázu.

Na svou současnou pozici se 48% manažerů dostalo postupem v rámci hierarchie firmy, 26% v rámci výběrového řízení, 12% příchodem z jiné firmy a 1 respondent, tedy 2% se na svou pozici dostal přeložením, protože jeho společnost založila nový útvar. Zbylých 12% manažerů jsou zároveň majiteli svých firem.

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty, jak dlouho respondenti jako manažeři působí:

Tabulka 3.2.2: doba působení na pozici manažera

doba	počet respondentů	vyjádření v %
několik měsíců – 5 let	23	46%
6 – 10 let	10	20%
11 – 15 let	13	26%
16 – 20 let	4	8%

Zdroj: vlastní zpracování

Na dotaz, proč pracují jako manažer, nejvíce respondentů odpovědělo, že je to jednoduše baví. Dále byli také v mnoha případech na svou pozici jmenováni. Mezi další časté důvody patřil pocit uspokojení, naplnění, možnost seberealizace, a protože je baví práce s lidmi. Zbylí manažeři odpovídali, že je baví kreativní a zajímavá práce, rádi za sebou vidí výsledky, baví je přijímat výzvy, které jim práce přináší apod. V neposlední řadě bylo také zmíněno zajímavé finanční ohodnocení. Někteří respondenti uvedli, že pracují jako manažeři z toho důvodu, že jsou majitelé firmy, a tedy jim nic jiného nezbyvá. Jednou odpovědí byl fakt, že manažer je významným akcionářem společnosti, a má tedy právo kontrolovat a řídit svůj majetek.

3.3 NÁSTROJE A METODY SLOUŽÍCÍ K ZÍSKÁNÍ INFORMACÍ

Pro svůj průzkum jsem použila dotazníkovou metodu, pomocí které mohu zkoumat vlastnosti a schopnosti manažerů a výsledky průzkumu mi umožní vytvořit soupis pravidel, schopností a vlastností důležitých pro řídící pracovníky, aby mohli dosáhnout úspěšné kariéry.

Dotazník jsem umístila na internetové stránky www.vyplnto.cz, protože to byl pro respondenty nejjednodušší způsob vyplňování. Odkazy na něj jsem poté rozesílala elektronickou poštou.

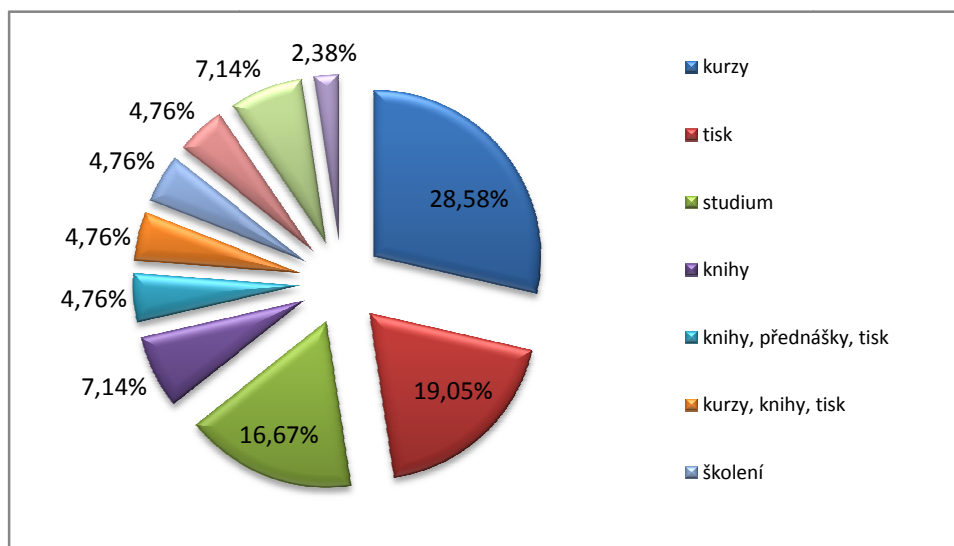
Manažeři odpovídali celkem na 40 otázek, které byly rozděleny do 3 částí:

1. Všeobecné otázky – na tyto otázky bylo odpovídáno vlastními slovy ve větách nebo pomocí hesel, týkaly se vzdělání, popisu práce a podobně. Celkem se jednalo o 20 otázek.
2. Charakteristické otázky – tímto souborem otázek jsem zjišťovala, zda jsou dle respondentů určité vlastnosti a schopnosti pro manažery důležité či nikoliv. Tento soubor tvořilo 15 otázek.
3. Test vůdcovství – pomocí této části dotazníku, který sestával z 5 otázek, jsem zjišťovala, nakolik je tázaný manažer leaderem.

3.4 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Mezi prvními položenými otázkami byl dotaz, zdali se respondent v současné době nějakým způsobem vzdělává a pokud ano, tak jak. 84% manažerů uvedlo, že ano, a to těmito způsoby:

Graf 3.4.1: způsob dalšího vzdělávání manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Z 8 dotazovaných, kteří se v současné době nevzdělávají, to ovšem v budoucnosti 5 plánuje – 4 pomocí kurzů a 1 prostřednictvím četby odborného tisku.

Dalším dotazem jsem chtěla zjistit, zda respondenti znají a používají některé manažerské techniky. Mezi nejčastěji zmiňované patřila SWOT analýza, delegování, techniky zvládání stresu, manažerská mřížka a koučování. Dalšími uvedenými byly například:

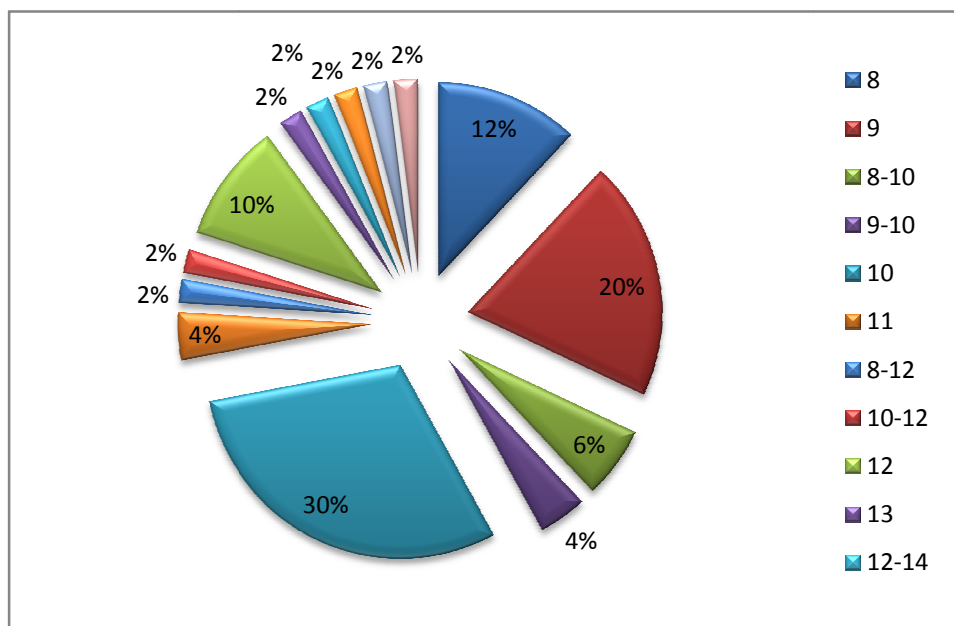
- teamové řízení,
- motivování,
- řízení lidských zdrojů
- Parettova analýza
- Scoreboard

- Benchmarking,
- Lewin-Schein,
- 4 + 1,
- Porterův model konkurenčního prostředí,
- Analýza 7 S,
- krizový management,
- řízení změn,
- Brainstorming

Několik dotázaných (20%) také odpovědělo, že znají a používají „všechny běžné“ techniky, případně že pokud nějaké používají, tak o tom neví (12%). Zajímavě také odpověděli 2 respondenti, kteří dosáhli titulu MBA. Zatímco jeden uvedl několik, mezi nimi i méně známé manažerské techniky, přičemž většinu z nich při své práci také používá, druhý uvedl, že zná běžně uváděné techniky, ovšem v praxi v podstatě žádnou nepoužívá, protože nejlepšími technikami jsou přirozené chování, intuice, respekt, důvěra a někdy i tvrdost.

V následujícím oddíle je proveden rozbor otázek na odpovědi, které se týkaly pracovní činnosti dotázaných. Graf zobrazuje, kolik hodin denně průměrně pracují:

Graf 3.4.2: počet hodin, které manažeři průměrně v práci denně tráví



Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce je uvedeno, kolik zaměstnanců přibližně řídí:

Tabulka 3.4.1: počet podřízených

počet podřízených	počet respondentů	vyjádření v %
0 - 9	21	42%
10 - 19	8	16%
20 - 49	4	8%
50 - 99	5	10%
100 - 300	6	12%
350	1	2%
650	1	2%
800	2	4%
jak kdy	2	4%

Zdroj: vlastní zpracování

Další svou otázkou jsem zjišťovala, nad kterou činností respondenti většinou stráví nejvíce času. Záleží to sice především na typu pozice, na které se pohybují, ovšem nejvíce – 11 respondentů uvedlo, že zpravidla nejvíce řídí v případě top managementu firmu, konkrétně jde o finanční řízení, analýzy, plánování, kalkulace, administrativu, obchodní jednání a služební cesty. Manažeri na středních a nižších pozicích potom nejčastěji komunikují s podřízenými a zákazníky, vyřizují e-maily a telefonáty, kontrolují výrobu, řeší vyskytnuté problémy, zpracovávají informace a podklady pro vedení firmy apod.

Na otázku, zda si dotazovaní připravují podklady pro svou práci i doma, odpovědělo 84% kladně. Zabývají se především analýzami trhu, informacemi o klientech, promýšlením strategií, rozborů, podklady pro jednání, vyřizování e-mailů, plánování úkolů a reportingem. Zbýlých 16% respondentů si podklady ve svém volném čase nepřipravuje, případně v minulosti to dělali, ale nyní již ne.

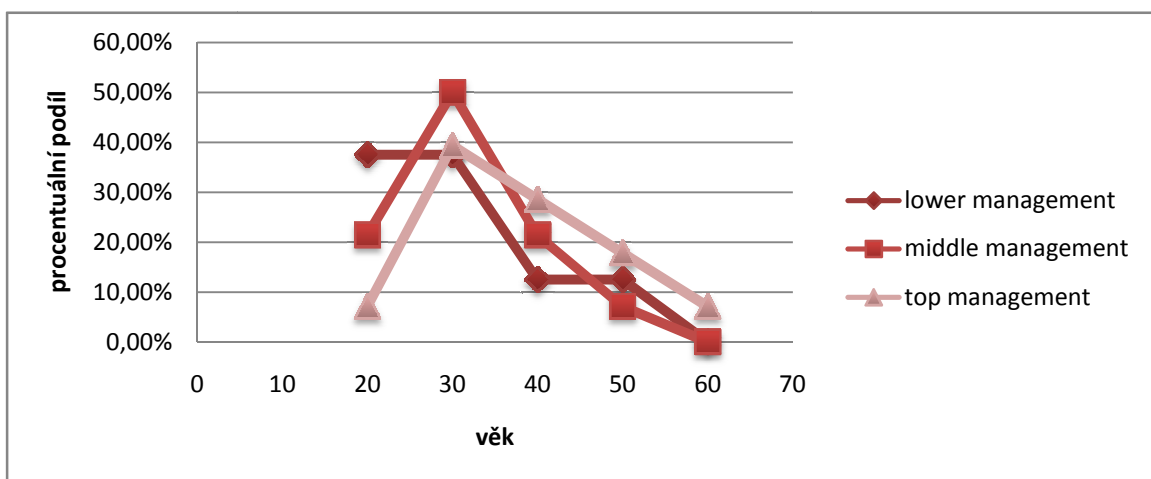
Jednou z dalších věcí, na které jsem se respondentů ptala, byla skutečnost, jestli se při práci řídí nějakým heslem, případně filosofií některého úspěšného manažera. 16% respondentů uvedlo, že se při práci žádným heslem neřídí, filosofii potom nepoužívá 40% dotázaných, z nichž si ovšem velká část vytvořila teorii vlastní, případně se inspirojí ostatními. Mezi hesly bývala nejčastěji zmiňována tato:

- „Co tě nezabije, to tě posílí.“
- „Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítra.“
- „V jednoduchosti je síla.“

- „Nic není nemožné.“
- „Když něco děláš, dělej to pořádně.“

Tímto končí první část otázek, pomocí kterých jsem zjišťovala vzdělání a věk respondentů, na jaké pozici působí, jak dlouho a proč pracují jako manažeři a jakým stylem svou práci vykonávají. Srovnáním dat jsem zjistila, že v top managementu pracují jen vysokoškolsky vzdělaní lidé, přičemž 10 z nich absolvovalo školu ekonomického, 9 technického a stejně tak 9 humanitního zaměření. 4 dotazovaní s ukončenou střední školou potom pracují ve středním a 1 v nižším managementu. Co se týče dalšího vzdělávání, tak na všech pozicích je nejčastější formou dalšího rozvíjení navštěvování kurzů, dále potom četba odborných knih a článků. Graf zachycuje, jaké věkové kategorie dotázaných pracují na jednotlivých úrovních managementu:

Graf 3.4.3: věkový průměr na jednotlivých úrovních manažerské pyramidy



Zdroj: vlastní zpracování

V následující části rozeberu druhý soubor otázek, který byl zaměřen na vlastnosti a schopnosti manažera. Nejdříve jsem se zeptala dotázaných, které vlastnosti jsou dle nich pro řídicího pracovníka nejdůležitější, další otázkou jsem poté zjišťovala, které své vlastnosti považují při své práci za největší slabinu a které za svou devizu. Za výhody při práci dotázaní považují především:

- komunikativnost,
- odborné znalosti,

- cílevědomost,
- diplomacii,
- důslednost,
- schopnost empatie,
- flexibilitu,
- kreativní myšlení,
- perfekcionismus,
- vytrvalost.

Kromě výše uvedených byly jako nejčastější výhody zmíněny například zodpovědnost, spolehlivost, rozvážnost, houževnatost, pokora a etické chování. Jako svou nevýhodu uvedli především příliš vysoké sociální citění (30% dotázaných), dále potom impulzivnost, přílišnou důvěru, nedůslednost a malou jazykovou vybavenost. Zajímavostí je, že někteří respondenti uvedli perfekcionismus jako svou výhodu a další jako nevýhodu. Poměrně velké množství manažerů (20%) žádnou svou nevýhodu neuvedlo.

Za vlastnosti všeobecně pro manažera nejdůležitější dotazovaní nejčastěji uvedli následující:

- komunikativnost a komunikační dovednosti,
- cílevědomost,
- rozhodnost,
- autorita a respekt,
- schopnost jednání s lidmi.
- nadhled,
- strategické a analytické myšlení,
- důslednost,
- kreativní myšlení.

Dalšími 12 otázkami jsem zjišťovala, zda je dle respondenta pro manažera důležitá určitá vlastnost či schopnost:

Tabulka 3.4.2: důležitost určitých vlastností a schopností

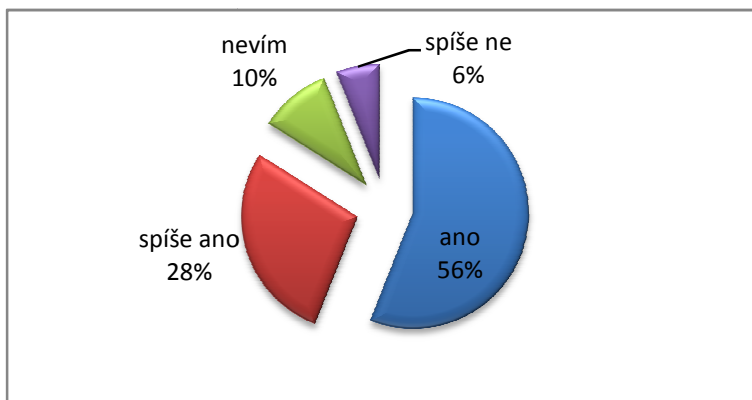
vlastnost/odpověď	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
sebevědomí	70%	30%	x	x	x
objektivita	82%	16%	x	x	2%
empatie	64%	30%	2%	4%	x
cílevědomost	88%	10%	2%	x	x
nekonfliktnost	22%	34%	6%	34%	4%
komunikativnost	92%	6%	2%	x	x
předvídavost	84%	12%	2%	x	x
rozhled	82%	14%	4%	x	x
optimismus	56%	40%	2%	2%	x
kreativita	80%	14%	4%	2%	x
schopnost změny	90%	6%	4%	x	x
iniciativnost	66%	32%	2%	x	x

Zdroj: vlastní zpracování

Správnou odpovědí na všech 12 dotazů mělo být „ano“. Jak je z tabulky zřejmé, u všech vlastností respondenti odpověděli v naprosté většině, že daná vlastnost je určitě či spíše důležitá. Několik dotazovaných také uvedlo, že neví. Jedinou vlastností, u které byly názory velmi odlišné, byla nekonfliktnost.

V následujícím grafu je vyjádření respondentů, zda je podle nich pro manažera důležitá znalost cizích jazyků:

Graf 3.4.4: důležitost znalosti cizích jazyků



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné, 84% respondentů považuje jazykovou vybavenost za určitě či spíše důležitou. V tomto případě samozřejmě záleží na tom, zda manažer pracuje ve firmě, která působí pouze na českém trhu a dodavatelé jsou také z České republiky, nebo jestli jejich společnost působí v mezinárodním prostředí, má zahraniční klienty apod. Všeobecně lze ovšem říci, že znalost jazyků je pro manažera velmi důležitá.

Posledními dvěma dotazy jsem od respondentů zjišťovala, jestli je pro manažera vhodnější spíše dominance nebo asertivita a jestli je podstatné odlišování pracovního života od osobního. Na první otázku 74% dotázaných uvedlo, že asertivita je důležitější, 26% respondentů bylo opačného názoru. Na pozici řídicího pracovníka přitom dominance není vhodná. Na otázku odlišování pracovního života od osobního 92% manažerů uvedlo, že to důležité je, 4% odpověděla záporně a 4% se vyjádřila, že neví. Schopnost oddělit pracovní život od osobního je přitom velmi důležité, neodlišování může mít na manažera velmi negativní dopad.

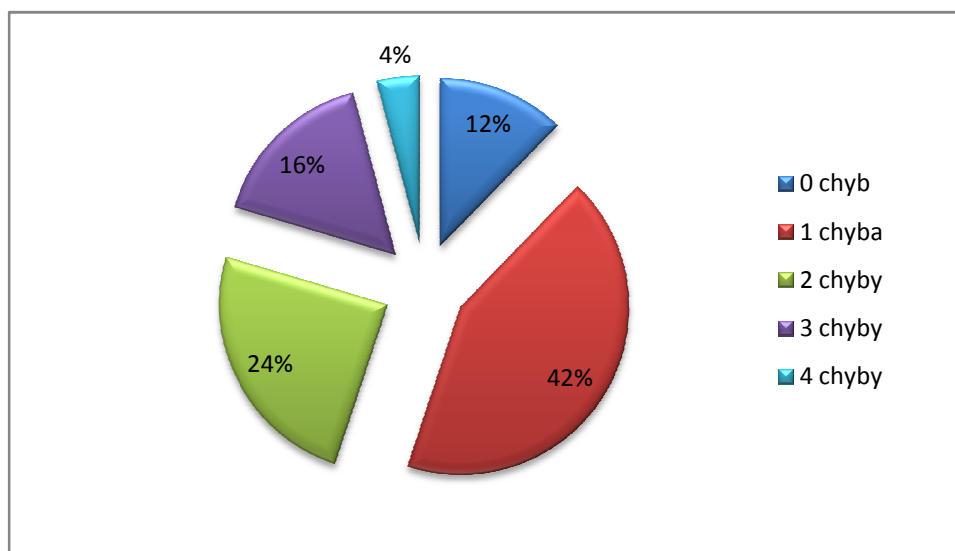
Poslední část mého dotazníku sestávala z 5 otázek a byla sestavena jako test leadershipu, který vypadal následovně:

- Myšlenky spíše přejímáte či generujete? (správná odpověď = generuji)
- Orientujete se spíše krátkodobě či dlouhodobě? (správná otázka = dlouhodobě)
- Soustředíte se spíše na systém, funkci a strukturu nebo na lidi? (správná odpověď = na lidi)
- Ptáte se spíše jak a kdy nebo co a proč? (správná odpověď = co a proč)
- Snažíte se být spíše profesionálem či sám sebou? (správná odpověď = sám sebou)

Na všechny otázky odpovědělo správně celkem 6 respondentů. Jednou špatně odpovědělo 21 manažerů, přičemž nejčastější chybou (v 38% případů) bylo, že se soustředí spíše na systém, funkci a strukturu. Druhou častou chybou (29%) byla odpověď, že se respondenti ptají spíše jak a kdy než co a proč.

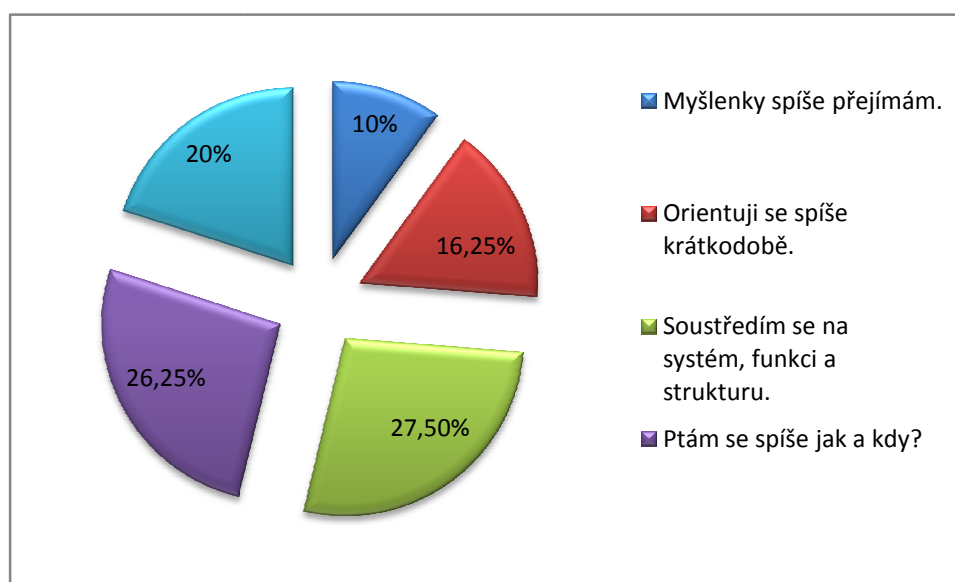
Dvě špatné odpovědi uvedlo 12 manažerů, nejvíce chybovali v tom, že se ptají spíše jak a kdy (58%) a snaží se být profesionálem (50%). Celkové vyhodnocení testu ukazují následující grafy:

Graf 3.4.5: počet chyb v testu leaderhipu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.4.6: nejčastější chyby v testu leadershipu



Zdroj: vlastní zpracování

3.5 NEJZÁSADNĚJŠÍ ZJIŠTĚNÁ FAKTA

Analýzou dat z průzkumu jsem zjistila následující fakta:

- v top managementu z dotazovaných pracují pouze vysokoškolsky vzdělaní lidé, poměr ekonomicky, technicky a humanitně zaměřených absolventů je přibližně stejný,
- absolventi technicky zaměřených škol pracují především v managementu na středních pozicích,
- nejčastější formou dalšího vzdělávání jsou kurzy, naopak nejméně častým je kombinace více způsobů, jako například návštěva kurzů spolu s četbou odborných publikací apod.,
- 16% dotázaných se v současné době nijak nevzdělává, ovšem 10% z nich to má v plánu,
- nejčastěji používanými manažerskými technikami jsou SWOT analýza, delegování, techniky zvládání stresu, manažerská mřížka a koučování,
- 12% respondentů manažerské techniky nezná, a tedy neví, jestli je používají či nikoliv,
- manažeři nejčastěji v práci tráví 8 - 12 hodin denně,
- top manažeři nejvíce pracovního času stráví finančním řízením, administrativou a obchodními jednáními, zaměstnanci na nižších pozicích stráví velké množství času komunikací, controllingem a zpracováváním informací,
- 84% manažerů si připravuje podklady pro práci i ve svém volném čase, jde zejména o vyřizování e-mailů, analýzy, přípravy podkladů, plánování a vymýšlení strategií
- velké množství respondentů se při práci řídí nějakým heslem, filosofii nějakého úspěšného manažera využívá mnohem menší počet dotázaných,
- největší množství manažerů na vrcholných, středních i nižších pozicích patří do věkové kategorie 30 - 39 let,
- za své největší výhody respondenti většinou považují komunikativnost, odborné znalosti, cílevědomost, diplomacii a perfekcionismus, který

ovšem stejně tak považují za svou nevýhodu, dalším negativem je především příliš silné sociální citění

- za vlastnosti pro manažera nejdůležitější byly nejčastěji uváděny komunikativnost, cílevědomost, rozhodnost, autorita a respekt.
- za méně důležité z vybraných vlastností dotazovaní považují empatii, nekonfliktnost, optimismus a iniciativnost,
- jazyková vybavenost je považována převážně za důležitou,
- 74% respondentů považuje asertivitu za důležitější než dominanci,
- 92% manažerů se domnívá, že je důležité oddělovat osobní život od pracovního,
- v testu leadershipu bezchybně uspělo 6 manažerů, jedné chyby se dopustilo 21 respondentů, 12 dotázaných potom chybovalo dvakrát

3.6 VYHODNOCENÁ POZITIVA A NEGATIVA

3.6.1 Pozitiva

- v top managementu působí pouze vysokoškolsky vzdělaní manažeři s odbornými znalostmi, kteří jsou převážně starší než 30 let, lze tedy předpokládat, že mají dostatek zkušeností,
- téměř všichni dotázaní se nějakým způsobem dále vzdělávají,
- časté používání běžných manažerských technik,
- manažeři na vrcholných pozicích se věnují především řízení společnosti, finančním otázkám, plánování a strategiím,
- nejčastějšími pozitivními vlastnostmi respondentů jsou komunikativnost, perfekcionismus, rozhodnost a respekt.

3.6.2 Negativa

- respondenti zpravidla využívají pouze jeden typ vzdělávání,
- manažeři většinou používají jen nejznámější manažerské techniky,
- 12% dotázaných žádné techniky řízení nezná,
- manažeři na nižších pozicích především kontrolují své podřízené a zpracovávají informace,

- 84% respondentů si připravuje podklady pro práci ve svém volném čase,
- nejčastějšími uváděnými vlastnostmi ztěžujícími manažerskou činnost jsou perfekcionismus a příliš silné sociální citění,
- velká část respondentů nepovažuje pro manažera za dostatečně důležitou empatii, optimismus, iniciativnost a především nekonfliktnost,
- 26% dotázaných považuje dominanci za důležitější než asertivitu,
- v testu leadershipu bezchybně odpovědělo jen 12% respondentů.

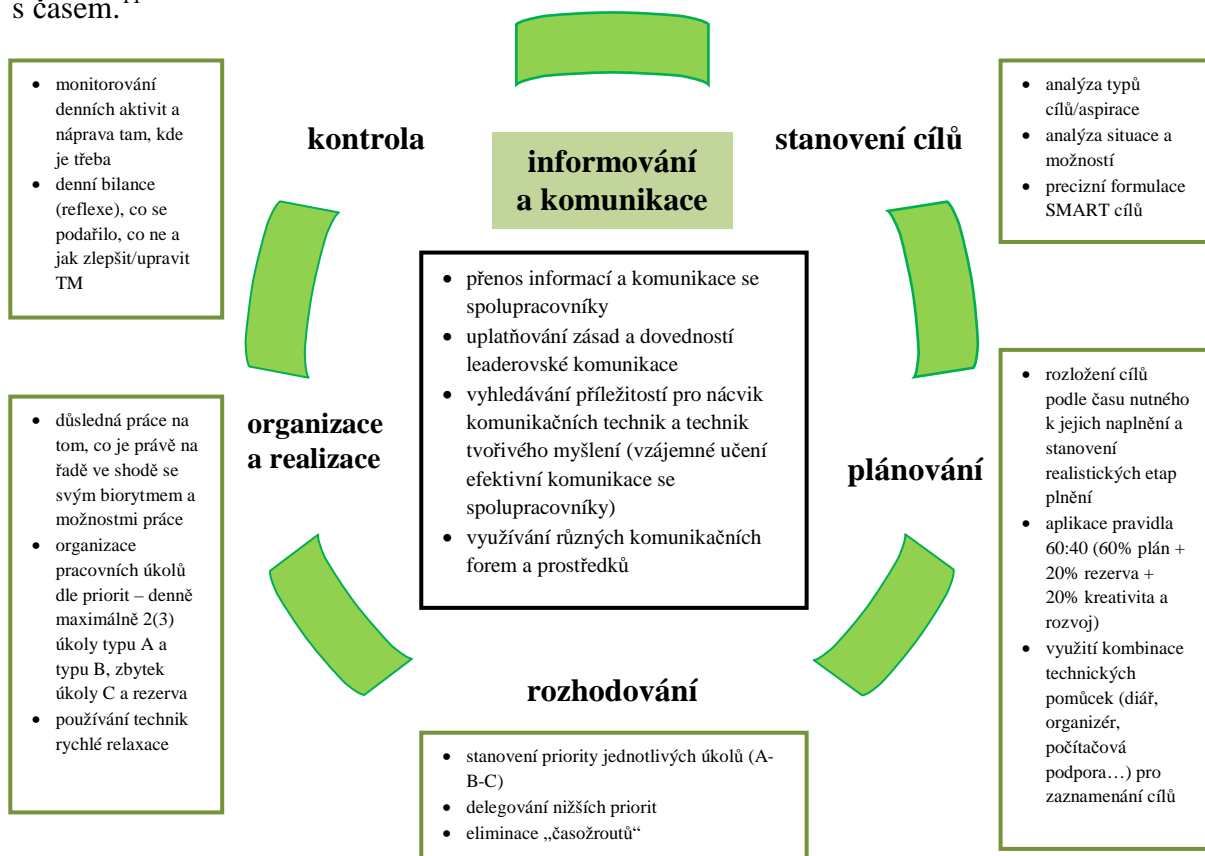
4. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ČINNOSTI VEDOUcíHO PRODEJNY

V této části sestavuji návod pro vedoucího prodejny z 2. kapitoly této bakalářské práce, jak pomocí níže uvedených technik při správném použití omezit či zcela odstranit zjištěná negativa.

4.1 ZLEPŠENÍ PRÁCE S ČASEM

4.1.1 Time management

Způsob využívání time managementu je individuální, závisí na osobnosti, prioritách a schopnostech jedince. Umožňuje efektivně a smysluplně disponovat s časem.¹¹



Obrázek 4.1.1.1: diagram (time management)

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. s. 108

¹¹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 2007. s. 108

4.1.2 Vytvoření harmonogramu činností

K vytvoření harmonogramu je nutné:

- 1) Vytvořit si v duchu snímek svého obvyklého pracovního týdne a odlišit následující typy činností:
 - **proaktivní (plánované) úkoly** – úkoly zvyšující efektivitu a „ženoucí věci dopředu“;
 - **reaktivní (neplánované) události a minikrize** – činnosti významné z hlediska celku a spolupráce;
 - **běžné (rutinní) činnosti a úkony** – tyto úkony v případě nesplnění mohou ohrozit výsledek;
 - **„časožrouty“** – tyto činnosti a skutečnosti jsou zcela bezvýznamné, ubírají čas a nesouvisejí s plněním úkolů ani s udržováním vztahů.
- 2) Přiřadit jednotlivým činnostem uvedeným ve vytvořeném seznamu příslušnou prioritu. „A“ jsou důležité a naléhavé úkoly, „B“ důležité, ovšem nikoliv naléhavé a „C“ jsou úkoly naléhavé, ovšem nedůležité. Je podstatné vybírat dle skutečných priorit, což jsou ty činnosti a úkoly, jejichž nesplnění by mohlo významně ohrozit efektivitu práce vlastní i spolupracovníků.
- 3) Uvážit a odhadnout, kolik pracovního času je věnováno prioritním činnostem. Za správný poměr mezi časem tráveným prioritními úkoly se považuje 80 (A+B) : 20 (C), případně poměr blízký. Pokud je tomu jinak, je dobré rozhodnout, které z priorit typu „C“ by mohly být delegovány.¹²

4.1.3 Týdenní plánování

Jde o zapsání úkolů, které je nutné někdy během týdne udělat. Zapisování by se mělo provádět v pondělí ráno. Je potřeba nalezení času k:

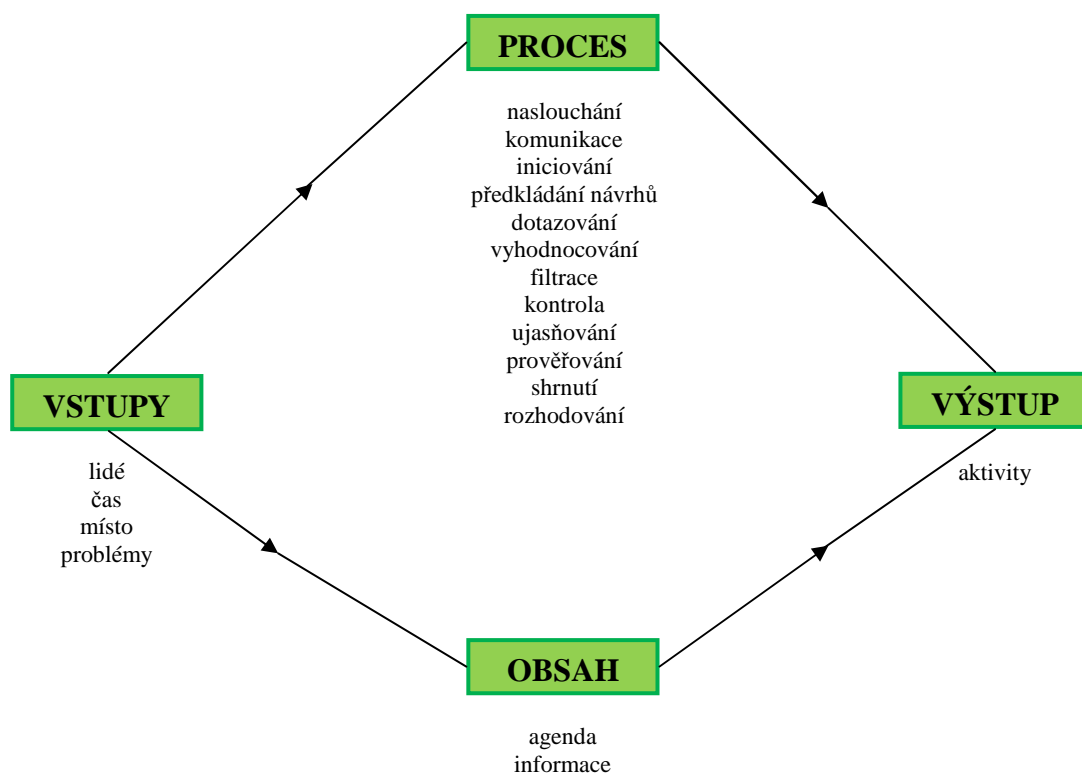
- delegování a kontrolu delegovaných úkolů,
- vyřizování korespondence a e-mailů,
- vyřizování telefonních hovorů,
- vypořádání se s rozličnými úkoly,

¹² TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 2007. s. 29 - 30

- doba k přijímání návštěvníků (je vhodné oznámit podřízeným dobu, kdy mohou přijít – omezí se tím vyrušení od práce a ztráta koncentrace).¹³

4.2 VEDENÍ PORAD

Následující model zachycuje porady z hlediska vstupů, obsahu, průběhu a výstupů, tedy zabývá se tím, s čím na poradu účastníci přicházejí, o čem jednají, jak je řízena a jaké jsou výsledky. Výsledkem porady by mělo být rozhodnutí, po němž budou následovat potřebné aktivity. Stejně tak musí všichni účastníci porady vědět, za co zodpovídají a také musí být stanoveny závazné termíny realizace.¹⁴



Obrázek 4.2.1: model vedení porad

Zdroj: WARD, M. s. 126

¹³ ROS, J. a TEMPLER, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 2006. s. 502

¹⁴ WARD, M. *50 základních manažerských technik*. 1995. s. 125 - 126

4.3 PŘESUN ČINNOSTÍ NA PROVOZNÍHO PRODEJNÝ

Delegování

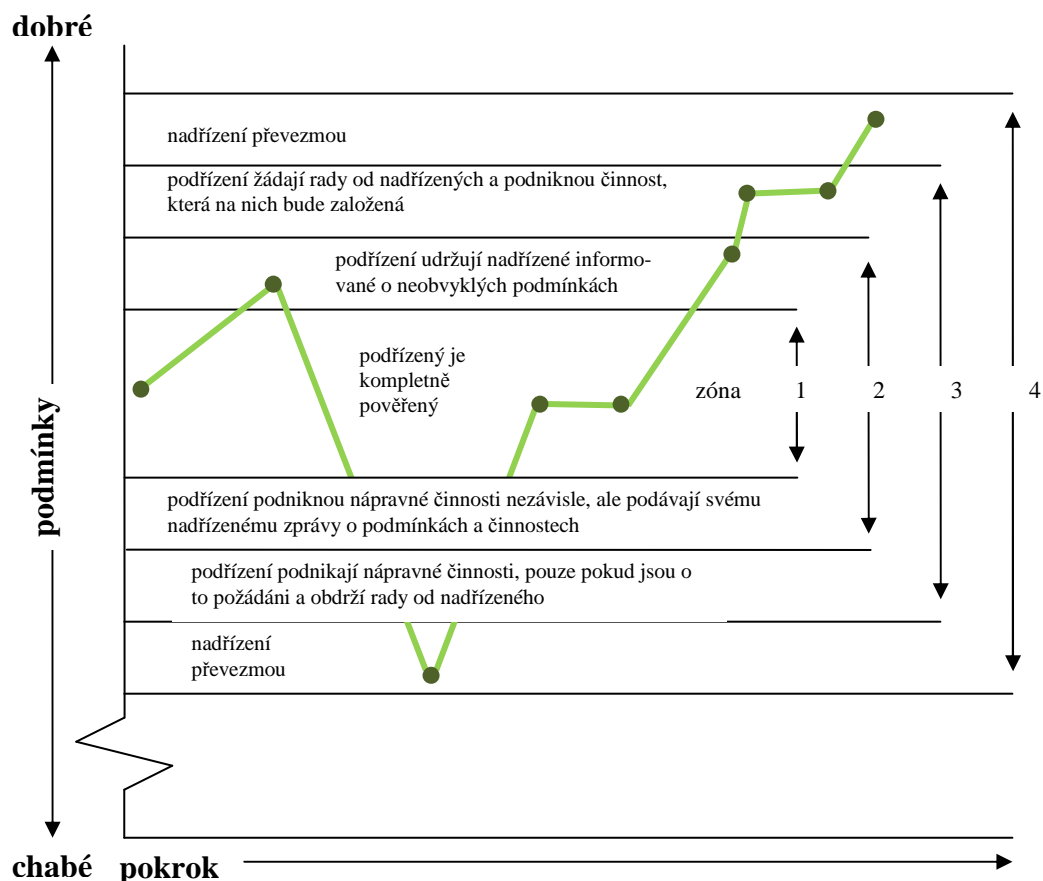
Delegování poskytne manažerovi více času na úkoly, které delegovat nelze. Mezi ně patří strategická rozhodnutí, hodnocení, odměny, disciplína, poradenství a koučování. Delegování také umožňuje rozvoj schopností a motivace a také snazší hodnocení a kontrolu pracovníků. Předávány jsou především priority „B“ a „C“ takto vyhodnocené pomocí vytvoření harmonogramu dle time managementu. Způsob delegování záleží na struktuře osobnosti pracovníka, s projevenou důvěrou a s ochotou poskytovat informace, pomoc a zpětnou vazbu. Kontrola plnění úkolu by měla probíhat zpovzdálí, přičemž je vhodné dbát na splnění úkolu dle dohodnutých parametrů, nikoliv dle způsobu, jakým bude cíle dosaženo. Cíle, stejně jako zodpovědnost, je však nutné jasně definovat. Následné hodnocení by mělo probíhat v soukromí, pouze pochvalu za mimořádně odvedenou práci je dobré udělit veřejně. U náročných úkolů je možné na omezenou dobu uvolnit pracovníka od některých jeho obvyklých povinností.

Samotné delegování by mělo mít následující postup:

- 1) analýza práce (pomocí time managementu);
- 2) plánování delegování v následující posloupnosti:
 - stanovení cílů a úkolů,
 - stanovení norem (kritérií plnění),
 - příprava sdělení o delegování,
 - stanovení postupu a termínu;
- 3) výběr vhodného pracovníka – ten, který má patřičné způsobilosti
- 4) jasný a přesný přenos informací od delegátora k delegovanému
- 5) monitorování aktivit a zpětná vazba
- 6) zhodnocení a ocenění¹⁵

Následující obrázek zachycuje strukturovaný přístup k delegaci MBE (management by exception). Je to proces, pomocí něhož je celý úkol daný podřízeným, a dále jsou stanoveny zóny delegované úrovně autority.

¹⁵ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 2007. s. 109 - 110



zóna 1: očekávané, plánované podmínky
zóna 2: neobvyklé, ale přijatelné podmínky
zóna 3: nepřijatelné podmínky
zóna 4: zásadně narušené nebo nepřijatelné podmínky

Obrázek 4.3: úrovně zodpovědnosti u delegování dle MBE

Zdroj: LEWTHWAITE, J. s.172

Kroky delegování dle MBE:

- 1) manažer určí typy podmínek či výkonů, které vyžadují jeho pozornost
- 2) dohled je udržován osobním pozorováním nebo prostřednictvím dohodnutých kontrolních systémů přes činnost nebo pokrok
- 3) pokud se výkon nachází v rámci schválených limitů, manažer by mu neměl věnovat pozornost. V případě vymknutí výkonu stanoveným standardům může manažer podniknout nápravné kroky.¹⁶

¹⁶ LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem*. 2007. s. 172

5. VŠEOBECNÉ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRO MANAŽERY

V této části sestavuji manuál pro české manažery, aby se při výkonu svého zaměstnání vyhnuli chybám zjištěným během dotazníkového šetření. Dále doporučuji určité autory, knihy a internetové portály zaměřené na problematiku managementu, aby došlo k rozšíření způsobů vzdělávání.

5.1 VZDĚLÁVÁNÍ

5.1.1 Knihy

➤ *především autorů:*

- Daniely Puknerové,
- Michaely Tureckiové,
- Jiřího Plamínka,
- Oldřicha Šuleře,
- Jo Owena,
- Michaela Armstronga,
- Richarda Templara,
- Johna Adaira,
- Petera F. Druckera

➤ *konkrétně (kromě děl výše uvedených autorů):*

- Eva Bedrnová, Ivan Nový a kol. – Psychologie a sociologie řízení.
- Chris Parker a Brian Stone – Developing Management Skill for Leadership.
- Julie Lewthwaite – Začínám řídit lidi.
- Jay Ros a Richard Templar – Velká kniha manažerských dovedností.
- Christian Zielke – Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout.
- Gabriele Peters – Kühlinger a John Friedel - Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími.

- Edouard Stacke - Koučování pro manažery a firemní týmy.
- David Ulrich - Results-based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line.

5.1.2 Časopisy

➤ české:

- Management Digest,
- HR Management.

➤ zahraniční:

- Manager Magazin – v německém jazyce,
- CMA Management,
- Management Today,
- Education + Training,
- European Journal of Innovation Management,
- International Journal of Commerce and Management,
- International Journal of Operations & Production Management,
- Management Decision,
- Management Research News.

v angl.
jazyce

5.1.3 Internetové portály

➤ české:

- www.finance-management.cz
- www.managerweb.cz
- www.vedeme.cz

➤ *zahraniční:*

- www.managementtoday.com
- www.humanresourcesmagazine.com
- www.talentmgt.com
- www.valuebasedmanagement.net
- www.peoplemanagement.co.uk/pm
- www.mindtools.com

v anglickém jazyce

5.2 MANAŽERSKÉ TECHNIKY

5.2.1 Analýza STEP

Tato analýza umožňuje poznat hlavní nebo rozhodující události a trendy v okolí organizace a vyhodnotit jejich vliv na organizaci nebo na její situaci ve vnějším prostředí a na možnosti rozvoje. Dále také umožňuje lépe zacílit směřování organizace v budoucnosti, případně lepší orientaci na potřeby zákazníka.¹⁷

Tabulka 5.2.1.5: hlavní trendy současného období v analýze STEP

SOCIÁLNÍ	EKONOMICKÉ
<ul style="list-style-type: none">• interkulturní prostředí a diverzita (různorodost)• změny ve struktuře obyvatel• jiné priority a potřeby různých zákaznických skupin• zvyšující se vliv veřejnosti (zejména „nátlakových skupin“)	<ul style="list-style-type: none">• nasycený trh rozvinutých zemí• pomalejší růst• agresivnější exporty• více deregulací/regulací• vliv ekonomických uskupení• „ekonomické zdraví“ konkrétní země• různé priority rozvoje
TECHNOLOGICKÉ	POLITICKÉ
<ul style="list-style-type: none">• ICT (informační a komunikační technologie)• rozvoj „vysokých technologií“• technologická vybavenost (zařízení organizace)	<ul style="list-style-type: none">• vliv politického systému na ekonomický rozvoj• vliv nadnárodních uskupení na fungování tržních mechanismů• lokální i nadnárodní legislativní opatření

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. s 103

¹⁷ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 2007. s. 103

5.2.2 Mřížka trhu a produktu

Tato manažerská technika umožňuje vypracovat marketingovou strategii. Zobrazuje čtyři možné kombinace trhu a produktu v případě, že rozlišující kritériem je fakt, že jde o současný, nový výrobek či trh.

- *První kvadrant* – zabývá se současnými výrobky na současných trzích.
- *Druhý kvadrant* – nový výrobek je uváděn na současný trh. Je znám trh, ale není jasné, jak bude výrobek na tomto trhu přijat.
- *Třetí kvadrant* – současný výrobek je uváděn na nový trh. Na rozdíl od druhého kvadrantu je v tomto případě znám produkt, ale ne trh.
- *Čtvrtý kvadrant* – nový výrobek je uváděn na nový trh. Tento kvadrant oplývá největšími nejistotami, protože je nutné vypořádat se s křivkou učení jak v případě výrobku, tak i trhu.¹⁸

výrobek	nový	2. kvadrant	4. kvadrant
	současný	1. kvadrant	3. kvadrant
		současný	nový
		trh	

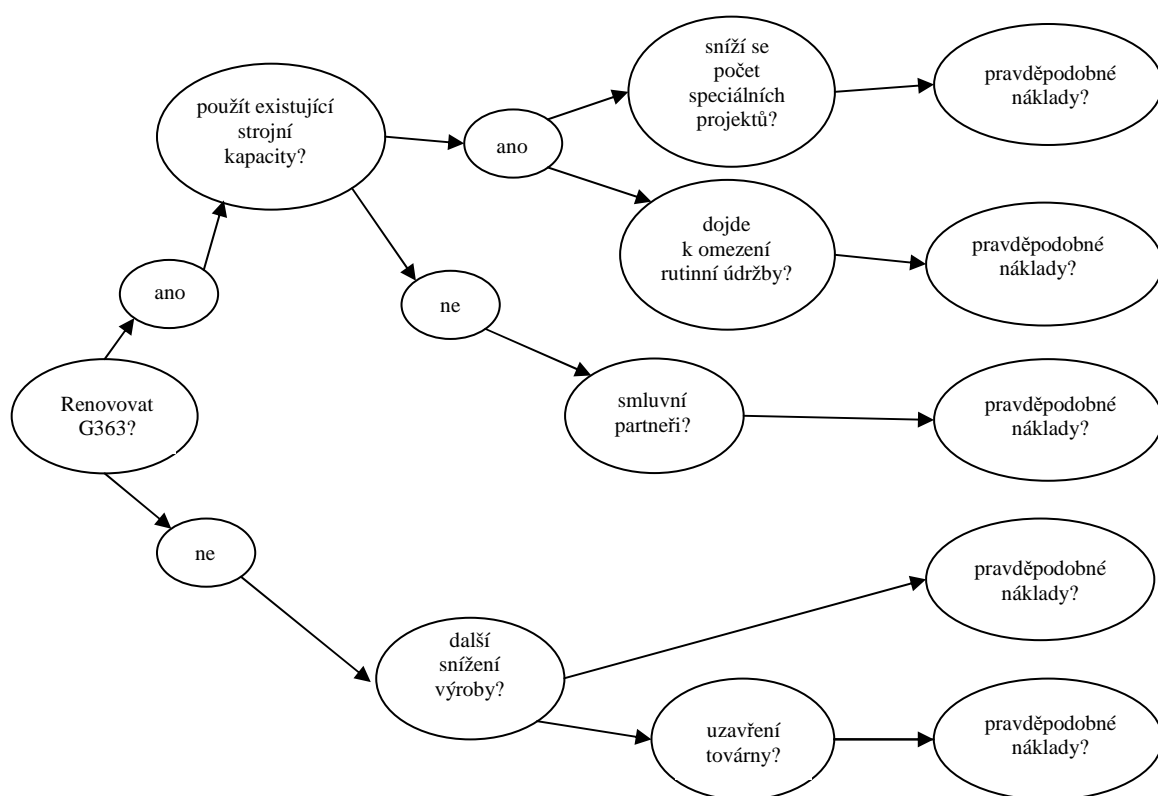
Obrázek 5.2.2.10: mřížka trhu a produktu

Zdroj: WARD, M. s. 34

¹⁸ WARD, M. 50 základních manažerských technik. 1995. s. 33 – 34.

5.2.3 Rozhodovací strom

Tato technika umožňuje zachytit různé faktory ovlivňující řešení problému a na základě jejich znalosti se posléze rozhodnout. V případě správné definice problému je rozhodování většinou věcné. Důležité je soustředit se na podstatné prvky a nevšímat si těch, které jsou pro řešení daného problému irelevantní. Na následujícím obrázku je zachycena struktura rozhodovacího stromu při řešení problému strojírenské společnosti, která se rozhoduje, zda renovovat určitý projekt či ne.¹⁹



Obrázek 5.2.3.1: rozhodovací strom

Zdroj: WARD, M. s 96

¹⁹ WARD, M. 50 základních manažerských technik. 1995. s. 95 – 96.

5.2.4 Technika dvojitého žebříku

Tato technika zlepšuje skupinové rozhodování.

Skládá se z následujících kroků:

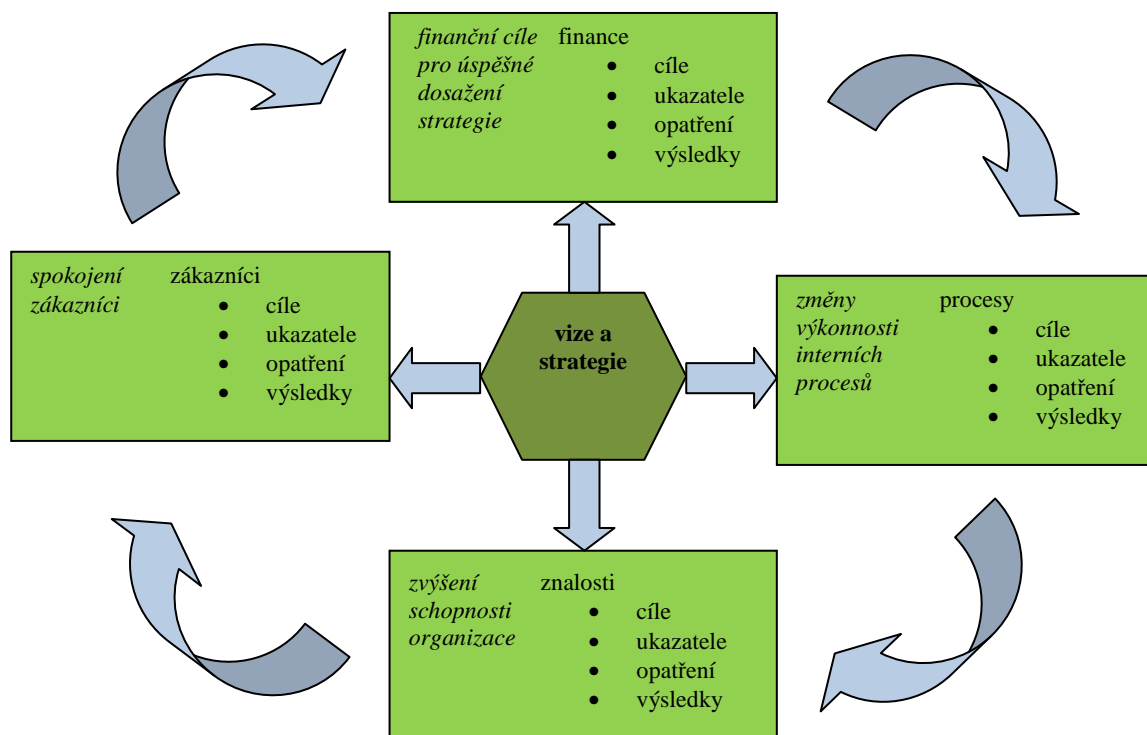
- 1) Před tím, než se sejdete jako skupina, prezentujte záležitost nebo problém všem členům. Dejte každému dostatek času k přemýšlení, co je potřeba udělat, a k formulaci jejich vlastního názoru jak se nejlépe s danou záležitostí či problémem vyrovnat.
- 2) Sestavte klíčovou skupinu se dvěma členy. Nechejte je daný problém prodiskutovat.
- 3) Přidejte ke klíčové skupině třetího člena. Tento člen nechť představí své myšlenky zbylým dvěma členům **předtím**, než uslyší nápady, které již byly probrány. Poté, co všichni členové představí ostatním své nápady a navrhovaná řešení, společně probírají všechny možnosti.
- 4) Zopakujte stejný proces přidáním čtvrtého člena, a tak dále, až je vytvořena skupina. Vyhradte dostatek času k diskuzi poté, co každý nový člen představí své nápady.
- 5) Po prezentování nápadů všech členů skupiny dojděte ke konečnému rozhodnutí.²⁰

5.2.5 Balanced scorecard (BSC)

Metoda BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Je to controllingový nástroj, jehož úloha je ale mnohem širší. Zaměřuje se již na správnou formulaci strategických cílů, přičemž klade důkaz na jejich měřitelnost. Důraz je kladen nejen na finanční cíle, také je doporučováno určit měřitelné indikátory úspěchu. Dále je zdůrazněna komunikace, kdy by měly být všechny řídicí i výkonné články organizace seznámeny se záměry a dílčími úkoly, které se jich týkají, a také by měli pochopit, jak přispívají k úspěchu organizace jako celku. Podstatnou složkou přístupu je průběžné a pravidelné vyhodnocování situace v plnění strategických závěrů.

²⁰ *Mind Tools*. Přeloženo autorem.

Podnikové vedení obdrží jednoznačné a měřitelné ukazatele pro běžný řídicí proces. S pomocí BSC jsou potom strategie převedeny do akčně orientovaných opatření (quick-action program) a jsou zajištěny zpětné vazby.

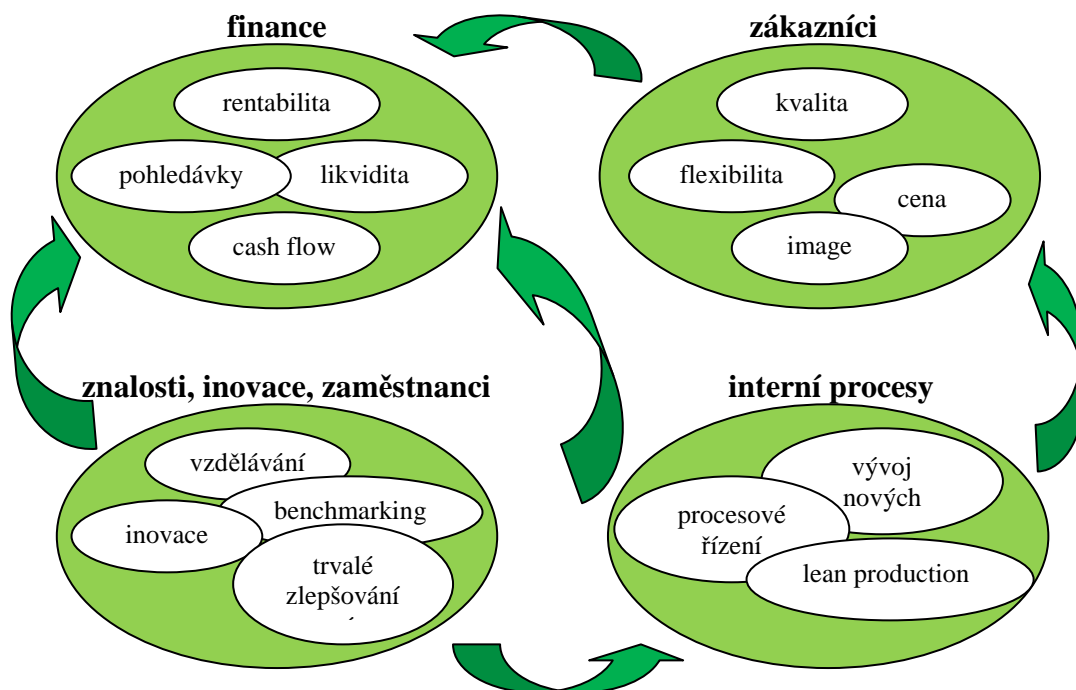


Obrázek 5.2.5.1: komponenty BSC

Zdroj: VEBER, J. s. 436

Kroky aplikace BSC:

- stanovení cílů – pro sestavení BSC je podstatné vyjasnění strategie a stanovení strategických cílů pro celou organizaci a také jednotlivé útvary z následujících perspektiv:
 - finance,
 - zákazníci,
 - interní procesy,
 - znalosti, učení se, změny/inovace, růst, zaměstnanci;
- propojení souvislostí – klíčovým úkolem sestavení BSC je propojení cílů ve všech čtyřech perspektivách a stanovení váhy pro jednotlivé ukazatele;



Obrázek 5.2.5.2: interakce v rámci komponent

Zdroj: VEBER, J. s. 437

- stanovení měřítek a cílových hodnot – pokud jsou stanoveny cíle, je nutné je kvantifikovat, stanovit měřítka a cílové hodnoty;
- určení akčních programů - pro dosažení cílů je nezbytné přijetí a realizace akčních programů a projektů;
- zapojení do běžných systémů – každý manažer je zodpovědný za splnění akčních programů a splnění stanovených ukazatelů.

Typické otázky, které aplikace BSC předpokládá, jsou:

- Je strategie formulována v podobě měřitelných cílů?
- Byly cíle dekomponovány až na nejnižší úrovně?
- Je možné objektivně měřit výkony?
- Lze charakterizovat vazbu mezi strategickými rozhodnutími a realizačními aktivitami indikátory, které jsou dovedeny až po rozhodující finanční ukazatele?

- Je pracováno s informacemi, které mají přímou vazbu na realizační aktivity?²¹

5.3 ROZVINUTÍ ASERTIVNÍHO JEDNÁNÍ

Asertivní styl jednání je otevřený vůči ostatním lidem, osvobozuje, respektuje a zároveň vede k přijetí odpovědnosti za vlastní jednání i za důsledky činů, které byly jednáním vyvolány.²²

10 základních asertivních práv:

1. Právo sám posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně i za jejich důsledky zodpovědnost.
2. Právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy, ospravedlňující vaše chování.
3. Právo sám posoudit, zda a nakolik jste odpovědni za problémy druhých lidí.
4. Právo změnit svůj názor.
5. Právo dělat chyby a být za ně odpovědni.
6. Právo říci „já nevím“.
7. Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
8. Právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Právo říci „já ti nerozumím“.
10. Právo říci „je mi to jedno“.

V komunikační rovině se asertivní jednání projevuje především v dovednostech:

- spontánně se projevit,
- zvládnout přiměřenou míru sebeotevření,
- dokázat prosadit oprávněný požadavek,

²¹ VEBER, J. a kol. *Management*. 2000. s. 435 – 437.

²² TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 2007. s. 91

- umět požádat o laskavost,
- dokázat odmítnout bez nadbytečných pocitů viny a také bez nadbytečných omluv a vysvětlování,
- umět poskytnout a také přijmout zpětnou vazbu.²³

Následující tabulka zachycuje rámcový přehled technik sloužících k učení se asertivitě. Důležité je ovšem začít napřed u sebe a u svého vztahu k sobě a ostatním lidem a u způsobu, jímž je tento vztah demonstrován okolí.

Tabulka 5.3.1: asertivní dovednosti a techniky jejich nácviku

Základní dovednosti asertivní komunikace <ul style="list-style-type: none"> • vyjadřování pocitů • žádost o laskavost • zahájení, vedení a ukončení rozhovoru 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ volná informace ➤ sebeotevření
Prosazení (odmítnutí) požadavku <ul style="list-style-type: none"> • prosazení/odmítnutí požadavku • vyjednání podmínek • dosažení konsensu/kompromisu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ asertivní „ne“ ➤ pokažená gramofonová deska ➤ přijatelný kompromis
Vyrovňávání se s kritikou <ul style="list-style-type: none"> • vyrovňávání se s (ne)oprávněnou kritikou • přijímání kritiky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ otevřené dveře ➤ negativní aserce ➤ negativní dotazování
Specifické dovednosti expresivní asertivity <ul style="list-style-type: none"> • přijímání a podávání komplimentů • zvládání hněvu (vzteku) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ volná informace ➤ selektivní ignorování

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. s. 93

²³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007. s. 198

5.4 ROZVOJ DOVEDNOSTÍ PRO LEADERSHIP

Action-centered leadership

„John Adair ve svém pohledu na proces vůdcovství navrhuje, že vůdci dosáhnou úkolu, vytvoří tým a rozvinou jednotlivce. Tyto fáze jsou mezičlánky. Rozvoj zaměstnanců dosáhne úkolu. Vytvoření týmu rozvine zaměstnance.“²⁴

Kontrolní seznam pro efektivní „Action-centred leadership“:

Úkol

- mít jasno v tom, jaký je úkol, prosadit ho a upomínat na něj;
- pochopit, jak úkol zapadá do cílů společnosti;
- plánovat, jak bude proveden;
- určit a zajistit potřebné zdroje (včetně času a požadované moci);
- zajistit, aby struktura vedení společnosti umožnila efektivní definici úkolu;
- řídit pokrok, aby vedl k dosažení úkolu;
- zhodnotit výsledky a srovnat je s původními plány.

Tým

- stanovit a udržovat cíle týmu;
- zahrnout tým jako celek do dosažení cílů;
- efektivně vypořádat případný konflikt a tím udržet jednotnost skupiny;
- pravidelně s týmem komunikovat ústní formou o lidech, politice, pokroku a působišti síly;
- konzultovat s týmem svá rozhodnutí, která jej ovlivní, předtím, než jsou uskutečněna;
- předat týmu výsledky a úspěchy společnosti;
- oznámit týmu změny ve společnosti a vysvětlit mu, jaký na něj budou mít vliv.

²⁴ LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem*. 2007. s. 197

Jednotlivec

Vůdce musí:

- *Zajistit výzvu a možnosti rozvoje:*
 - stanovit cíle po konzultaci a posouzení v pravidelných intervalech;
 - zajistit školení a v případě možností využít zaměstnance, aby se školili navzájem v odpovídajících schopnostech;
 - zajistit veškeré nezbytné kontakty;
 - přizpůsobit úkoly taky, aby lidé při jejich plnění zcela využili své schopnosti;
 - střídat pracovní pozice pro rozšíření zkušeností;
 - umožnit lidem mít zodpovědnost, aby získali více zkušeností;
 - důkladně proškolit minimálně jednoho zmocněnce.
- *Přimět lidi, aby se cítili ocenění tím, že:*
 - vůdce zná jejich jméno, místo práce a případně také oblíbené mimopracovní aktivity;
 - jejich činnost bude pravidelně kontrolována a hodnocena;
 - vůdce s nimi sdílí zájmy v pro ně důležitých věcech;
 - vůdce je dosažitelný a tím jsou zlepšeny pracovní podmínky;
 - každý člen týmu zná důležitost příspěvků ostatních členů k dosažení cílů týmu;
 - každý chápe funkce společnosti.
- *Rozpoznat úspěchy tím, že:*
 - pochválí a oznámí úspěchy jednotlivců;
 - pořádá s jednotlivými členy týmu pravidelné schůze, pomocí nichž monitoruje a konzultuje;
 - zajistí vedení pro program osobního rozvoje;
 - praktikuje čestnou a otevřenou politiku, kdy plat odpovídá výkonu.²⁵

²⁵ ADAIR, J. *Action Centred Leadership*. 1973

6. ZÁVĚR

Jak vyplývá z mé bakalářské práce, správný a úspěšný manažer by měl oplývat velkým množstvím vlastností, schopností a dovedností. Zároveň platí, že velmi důležitou a podstatnou součástí úspěšné kariéry jsou zkušenosti získané praxí. Je ovšem ale nezbytné, aby se manažer neustále dále vzdělával, protože stejně jako ve spoustě dalších oborů se i v managementu neustále objevují nové trendy a nápady.

Z rozboru dat, která jsem získala od vedoucího prodejny, jsem zjistila, že svou práci vykonává převážně výkonně a efektivně. Ovšem i přes tento fakt jsem našla několik negativ, mezi něž patří především příliš mnoho času stráveného řešením provozních věcí, které by ovšem mohl delegovat provoznímu prodejny, a také nesprávné a nerovnoměrné rozvržení úkolů zejména z pohledu celého pracovního týdne. K tomuto problému navrhuji několik metod, jak nejlépe nakládat s časem.

Mezi nejpodstatnější nedostatky vyplývající z analýzy dat získaných pomocí dotazníku rozeslaného českým manažerům patří skutečnosti, že manažeři se většinou vzdělávají pouze jedním způsobem, a to především kurzy, dále fakt, že při své práci zpravidla používají jen 2 – 3 manažerské techniky, a nejvýznamnějším negativem dle mého názoru je zjištění, že v testu leadershipu odpovědělo zcela správně pouze 12 % respondentů. V návrhové části tedy mimo jiné manažerům doporučuji další formy vzdělávání a několik vhodných manažerských technik pro situace, se kterými se běžně setkávají. Kromě toho navrhuji rozvíjení leaderovských dovedností pomocí Action-Centred Leadership Johna Adaira.

Realizací mých návrhů dodatečně zjistím, zda-li opravdu vedly k zefektivnění práce manažerů a oni se tak stali pro svou firmu více prospěšnými. Vedoucí prodejny bude má doporučení aplikovat v praxi a v případě osvědčení se jimi bude nadále řídit. Co se týče respondentů mého dotazníku, ti v naprosté většině projeví zájem o mé návrhy. Po jejich zaslání se s nimi tedy zkusím spojit, abych zjistila, nakolik pro ně byly přínosem. Věřím ovšem, že při správném dodržování a také přizpůsobení konkrétní situaci manažerům usnadní jejich práci a učiní ji, jak jsem již zmiňovala, mnohem efektivnější.

7. LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005.
ISBN 80-251-0784-1.

ADAIR, John. *Action Centred Leadership*.
Berkshire: McGraw-Hill Education, 1973. ISBN 978-00-7084-428-5.

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis
osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd.
Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008.
ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.
ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.
ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*.
Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

COVEY, Stephen R. *Bez zásad nemůžeme vést*. Praha: Pragma, 2003.
ISBN 80-7205-904-1.

FULLER, Don. *Vést nebo být veden*. Praha: Alfa Publishing, 2004.
ISBN 80-86851-03-6.

HAAS EDERSHEIM, Elizabeth. *Management podle Druckera: Odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-181-2.

HARUNG, Harald S. *Management nového tisíciletí: nepřemožitelné vedení: využití nekonečné síly vědomí k vybudování organizace s vrcholovou výkonností*. Praha: Ikar, 2004. ISBN 80-249-0313-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: Způsoblosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

Mind Tools. [online]. [cit. 2009-05-08].
Dostupné z www: <http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_89.htm>

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3.

PARKER, Chris a STONE, Brian. *Developing Management Skills for Leadership*. Essex: Pearson Education, 2003. ISBN 0-273-64618-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

ROS, Jay a TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2
SENGER, Gerti a Hoffmann, Walter. *Testy osobnosti*. Praha: Ikar, 1997. ISBN 80-7202-116-8.

SIEWERT, Horst H. *Testy osobnosti 2*. Praha: Ikar, 1999. ISBN 80-7202-411-6.

ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. 2008. ISBN 978-80-86730-32-5.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1387-X.

TRINKEIWITZ, Zdeněk. *Management v Česku: iluze a realita*. Zdeneč: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-056-8.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-59-X.

8. SEZNAM ZKRATEK

- angl. – anglický
- atd. – a tak dále
- EQ – emoční kvocient
- IQ – inteligenční kvocient
- m. – manažerský
- MBE – management by exception
- MQ – manažerský kvocient
- OC – obchodní centrum
- PQ – politický kvocient
- resp. – respektive
- TM – time management
- tzv. – tak zvaný

9. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek 1.1.1: manažerská pyramida	10
Obrázek 1.3.1: role a úlohy ve firmě	17
Obrázek 1.3.2: role manažera	18
Obrázek 1.3.3: využití dovedností různými úrovněmi managementu	19
Obrázek 1.3.4: rozdílná míra manažerských funkcí	20
Obrázek 1.6.4.1: manažerský kvocient	25
Obrázek 4.1.1.1: diagram (time management)	55
Obrázek 4.2.1: model vedení porad	57
Obrázek 4.3: úrovně zodpovědnosti u delegování dle MBE	59
Obrázek 5.2.2.1: mřížka produktu a trhu	10
Obrázek 5.2.3.1: rozhodovací strom	64
Obrázek 5.2.5.1: komponenty BSC	66
Obrázek 5.2.5.2: interakce v rámci komponent	67

SEZNAM TABULEK:

Tabulka 1.5.1: rozdíly mezi vedoucím a leaderem	21
Tabulka 3.2.1: rozdělení respondentů dle věku	42
Tabulka 3.2.2: doba působení na pozici manažera	42
Tabulka 3.4.1: počet podřízených	46
Tabulka 3.4.2: důležitost určitých vlastností a schopností	49
Tabulka 5.2.1.1: hlavní trendy současného období v analýze STEP	62
Tabulka 5.3.1: asertivní dovednosti a techniky jejich nácviku	69

SEZNAM GRAFŮ:

Graf 2.2.1.1: pracovní snímek pondělí	31
Graf 2.2.2.1: pracovní snímek úterý	33
Graf 2.2.3.1: pracovní snímek středy	35
Graf 2.2.4.1: pracovní snímek čtvrtku	36
Graf 2.2.5.1: pracovní snímek pátku	37
Graf 3.2.1: poměr respondentů dle pozice v manažerské pyramidě	41
Graf 3.4.1: způsob dalšího vzdělávání manažerů	44
Graf 3.4.2: počet hodin, které manažeři průměrně v práci denně tráví	45
Graf 3.4.3: věkový průměr na jednotlivých úrovních manažerské pyramidy	47
Graf 3.4.4: důležitost znalosti cizích jazyků	49
Graf 3.4.5: počet chyb v testu leaderhipu	51
Graf 3.4.6: nejčastější chyby v testu leadershipu	51

10. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 – dotazník

Příloha č. 1 – dotazník

V následující části prosím odpovězte vlastními slovy:

1. **Jak dlouho působíte na pozici manažera?**
.....
2. **V jaké části manažerské pyramidy působíte?** (*top, střední nebo nižší management*)
.....
3. **Proč pracujete jako manažer?**
.....
4. **Jakým způsobem jste se dostal na současnou pozici?** (*postup v rámci hierarchie firmy, přeložení, příchodem z jiné firmy apod.*)
.....
5. **Vzděláváte se v současné době nějak? Případně máte to v plánu?** (*knihy, kurzy, studium, ...*)
.....
6. **Kolik hodin průměrně v práci trávíte?**
.....
7. **Kolik zaměstnanců řídíte?**
.....
8. **Jaké manažerské techniky znáte?** (*manažerská mřížka, SWOT analýza, techniky týkající se zvládání stresu, delegování apod.*)
.....
9. **Které z uvedených manažerských technik při své práci používáte?**
.....
10. **Řídíte se při práci nějakým heslem? Pokud ano, jakým?**
.....
11. **Řídíte se při práci nějakou filozofií úspěšného manažera? Pokud ano, jakou?**
.....
12. **Kterou svou vlastnost při vykonávání práce považujete za svou největší slabinu a kterou za svou největší výhodu?**
.....
13. **Nad kterou pracovní činností strávíte nejvíce času?**
.....
14. **Jaké vlastnosti jsou pro manažera podle Vás nejdůležitější?**
.....
15. **Připravujete si podklady pro práci i ve svém volném čase? Pokud ano, jaké?**
.....
16. **Kolik Vám je let?**
.....
17. **Jakého stupně vzdělání jste dosáhl?** (*VŠ, SŠ, VOŠ, ...*)
.....
18. **Jakého typu máte vzdělání?** (*humanitní, technické, ekonomické, ...*)
.....

19. Jste spokojen se svým současným zaměstnáním, nebo uvažujete o změně?

.....

U následujících vlastností prosím barevným zvýrazněním vyznačte odpověď, zda je podle Vás jednotlivá vlastnost pro manažera důležitá či nikoliv:

1. **sebevědomí:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
2. **objektivita:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
3. **schopnost empatie:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
4. **cílevědomost:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
5. **nekonfliktnost:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
6. **komunikativnost:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
7. **předvídavost:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
8. **rozhled:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
9. **optimismus:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
10. **kreativita:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
11. **schopnost změny:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
12. **iniciativnost:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
13. **znalost jazyků:**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
14. **Je podle Vás pro manažera důležitější dominance než asertivita?**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
15. **Je podle Vás důležité odlišování pracovního života od života osobního?**
určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

U následujících otázek prosím také barevně vyznačte, která odpověď Vás lépe vystihuje:

- | | |
|--|------------|
| 1. Myšlenky spíše:
přejímáte | generujete |
| 2. Orientujete se spíše:
krátkodobě | dlouhodobě |
| 3. Soustředíte se spíše:
na systém, funkci a strukturu | na lidi |
| 4. Ptáte se spíše:
jak a kdy | co a proč |
| 5. Snažíte se být spíše:
profesionálem | sám sebou |

**Máte zájem o zaslání výsledků průzkumu, případně celé diplomové práce?
(barevně prosím vyznačte)**

Pokud ano, uveďte prosím adresu, na kterou chcete Vámi vybrané podklady zaslat:

.....